



PRAXISLEITFADEN

# AUSWAHL UND EINBINDUNG FAMILIENEXTERNER GESCHÄFTSFÜHRER IN FAMILIENUNTERNEHMEN

EIN LEITFADEN

von  
Maike Gerken  
Marcel Hülsbeck  
Wittener Institut  
für Familienunternehmen (WIFU)



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE



## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

**Gestaltung:** HÖHNE MEDIA GROUP

**Foto:** [www.stock.adobe.com](http://www.stock.adobe.com)

**Illustration:** Björn von Schlippe

**Hinweis:** Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. „Aller Anfang ist schwer“ – die Rolle des externen Geschäftsführers in Familienunternehmen</b>	<b>5</b>
<b>2. Der Auswahlprozess ist der erste Schritt</b>	<b>7</b>
<b>3. „Schon zwei Geschäftsführer verschlissen“ – die Einbindung in das Familienunternehmen</b>	<b>10</b>
<b>4. Die familienexterne Nachfolge</b>	<b>12</b>
<b>5. Attraktive Anreize schaffen und gemeinsam in die Zukunft gehen</b>	<b>15</b>
<b>6. Literatur</b>	<b>17</b>
<b>Kontakt</b>	<b>19</b>

Viele Familienunternehmen wünschen sich nach wie vor eine familieninterne Weiterführung der operativen Geschäfte. Dies bedeutet jedoch nicht, dass ein Familienmitglied aus der Eigentümerfamilie alleine die Führung innehaben muss. Mit zunehmendem Alter des Familienunternehmens und steigender Größe steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Eigentümerfamilie Schwierigkeiten hat geeignete Führungskräfte innerhalb der Familie zu finden.<sup>1</sup> Nachwuchsprobleme bei der familieninternen Nachfolge, Internationalisierung oder Wachstumsstrategien konfrontieren Familienunternehmen mit der Notwendigkeit neuer oder zusätzlicher externer Führungskräfte.<sup>2</sup> Vor allem langlebige Familienunternehmen werden zunehmend von Eigentümern gemeinsam mit einem oder mehreren angestellten externen Geschäftsführern geführt.<sup>3</sup> Doch was bedeutet es, einen familienfremden Geschäftsführer mit der Unternehmensleitung zu beauftragen?

Externe Geschäftsführer sind angestellte Unternehmer, deren Vertrag in der Regel zeitlich befristet ist und denen nach Ablauf des Vertrages die Legitimationen wieder entzogen werden. Familienexterne Geschäftsführer haben den Vorteil, dass sie nicht nur mehr Potenzial und zusätzliches Knowhow in das Familienunternehmen einbringen, sondern sie vertreten auch neue, familienfremde Sichtweisen und Positionen, die dem Wachstum und der Kontinuität des Familienunternehmens dienen können. Zusätzlich kann der externe Geschäftsführer dem Familienunternehmer als Sparringspartner im Prozess der strategischen Planung und Implementierung wichtige Impulse und kritische Anregungen geben. Führungskräfte aus der Familie und externe Geschäftsführer können sich hervorragend ergänzen, indem die Kompetenzen der Unternehmerfamilie mit den Fähigkeiten des externen Geschäftsführers kombiniert werden. Das Hinzunehmen eines externen Geschäftsführers ist somit für Familienunternehmen eine gute Lösung, der gestiegenen Komplexität, dem Wachstum und der damit häufig verbundenen Fülle an Aufgaben gerecht zu werden.

Allerdings können sich aus dieser Lösung auch Probleme ergeben: Geschichten von gescheiterten familienexternen Führungskräften („in zwei Jahren zwei Geschäftsführer verschlissen“) zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen familieninternen und -externen Geschäftsführern mitunter auch misslingen kann. Familienunternehmer müssen externe Geschäftsführer von Anfang an als Partner auf Augenhöhe akzeptieren und ihnen bisher vielleicht ungewohnte Mitspracherechte einräumen. Auch externe Geschäftsführer sind gefordert: sie werden nicht nur mit der Unternehmenslogik, sondern auch mit der Familienlogik der Unternehmerfamilie konfrontiert und sind eventuell gezwungen eine Vermittlerrolle zwischen beiden Systemen einzunehmen. Solche Umstände machen deutlich, dass die Investition in einen externen Geschäftsführer gut überlegt sein will, um den Unternehmenserfolg auf lange Sicht positiv zu beeinflussen und Folgekosten zu vermeiden.

Dieser Leitfaden geht der Frage nach, welche Herausforderungen bei der Auswahl und Einbindung von familienexternen Geschäftsführern entstehen und wie diese gemeistert werden können, um zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zum langfristigen Nutzen des Familienunternehmens beizutragen. Zur Beantwortung dieser Frage wird zunächst die Rolle des externen Geschäftsführers im Kontext der Besonderheiten von Familienunternehmen aufgezeigt. In den nachfolgenden Kapiteln werden Herausforderungen bei der Auswahl, Einbindung und Vergütung näher beleuchtet und entsprechende Lösungsansätze in der Form wissenschaftlich gestützter Hilfestellungen vorgestellt. Aktuelle Forschungsstudien und die bestehende Literatur zu diesem Thema dienen hierbei als Grundlage.

Zusammenfassend wird in diesem Praxisleitfaden anhand zentraler Faktoren ein Überblick über die Chancen und Herausforderungen bei der Besetzung eines externen Geschäftsführers in Familienunternehmen gegeben.

<sup>1</sup> Vgl. Klein, S. & Bell, F.-A. (2007).

<sup>2</sup> Vgl. Anderson, R. & Reeb D. (2003).

<sup>3</sup> Vgl. Klein, S. (2000).

# 1 | „ALLER ANFANG IST SCHWER“ – DIE ROLLE DES EXTERNEN GESCHÄFTSFÜHRERS IN FAMILIENUNTERNEHMEN

In Zeiten von verstärktem internationalen Wettbewerb, der Familienunternehmen dazu zwingt, den Spagat zwischen Tradition und Innovation zu meistern, wünschen sich viele Familienunternehmen, dass die Geschäftsführung in der Hand der Familie bleibt. Dennoch können sich nicht alle Familienunternehmen diesen Wunsch erfüllen und sind früher oder später auf einen externen Geschäftsführer angewiesen. Die Entscheidung, einen familienfremden Geschäftsführer einzustellen, wird auf Basis von folgenden Überlegungen getroffen:<sup>4</sup>

## A) INTERNATIONALISIERUNG UND NEUAUSRICHTUNG

Wenn das Familienunternehmen im Rahmen einer Internationalisierung oder Neuausrichtung wächst, reicht die familiäre Besetzung vielleicht nicht mehr aus, um das Unternehmen zu managen, und es werden zusätzliche Führungskräfte benötigt. In diesem Zusammenhang kann die Notwendigkeit von weiterem Know-how bestehen, die in der zunehmenden Komplexität von Aufgaben von insbesondere international tätigen Unternehmen begründet liegt. Zur Bewältigung dieser Aufgaben ist spezialisiertes Wissen und Professionalität nötig, die ein externer Geschäftsführer mitbringt, um sich auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten.

## B) FEHLENDER NACHFOLGER

Auch Nachfolgeprobleme unterschiedlicher Art können ein Grund dafür sein, einen externen Geschäftsführer einzustellen. Es kommt vor, dass potenzielle Nachfolger sich nicht für das Familienunternehmen entscheiden oder sich innerhalb der Familie kein geeigneter Nachfolger mit entsprechenden Kenntnissen und Qualifikationen für die Unternehmensleitung findet. Wenn kein Nachfolger vorhanden ist, bleibt den Eigentümern häufig keine andere Wahl als die Stelle mit einem externen Geschäftsführer zu besetzen, um den Fortbestand des Familienunternehmens zu sichern. Hinzu kommt, dass sich emotionale Ansichten in der Nachfolge nie ganz aus dem Unternehmen verbannen lassen. Daher kann ein neutraler und objektiver familienfremder Geschäftsführer helfen, Unternehmensentscheidungen zu treffen.

## C) EXTERNE VORGABEN

Mitgesellschafter oder Stakeholder erwarten, dass zusätzliches Wissen in der Führung installiert wird. Diese Erwartungen können unter anderem auch über einen externen Geschäftsführer erfüllt werden.

Die Herausforderung besteht darin, den externen Geschäftsführer in das Familienunternehmen zu integrieren und dabei den Spagat zwischen Kontrolle und Loslassen zu meistern. Neben Vorteilen können für die Unternehmerfamilie auch Nachteile entstehen. Die Eigentümerfamilie muss im Vorfeld festlegen, inwieweit sie bei der Einstellung eines familienfremden Geschäftsführers auf eine wesentliche Kontrolle und Steuerung des Familienunternehmens verzichtet. Tut sie dies nicht, kann sich das langfristig negativ auf das Unternehmen auswirken.<sup>5</sup> Hinzu kommt die Befürchtung eines Machtverlustes auf Seiten der Eigentümer. Um der Herausforderung zu begegnen, ist ein Blick auf die Besetzung an der Unternehmensspitze hilfreich:<sup>6</sup>

- Die Mischgeschäftsführung, bei der familieninterne und -externe Manager als Geschäftsführer bestellt werden. Hier muss festgesetzt werden, ob der Familieninterne oder der Familienexterne den Vorsitz hat oder beide gleichrangig sind. Besonders die Machtverhältnisse sollten berücksichtigt werden, damit der externe Geschäftsführer – und langfristig auch das Familienunternehmen selbst – nicht auf verlorenem Posten steht.<sup>7</sup>
- Die reine Fremdgeschäftsführung, bei der ausschließlich der familienexterne Geschäftsführer mit der Führung des Familienunternehmens betraut wird.
- Die reine Inhaberführung, bei der ausschließlich die Eigentümerfamilie die Kontrolle und Steuerung des Familienunternehmens inne hat.

In den meisten Fällen wird die Mischgeschäftsführung gewählt, wobei der Vorsitz beim familieninternen Geschäftsführer liegt. Hat man sich entschieden, geht es darum, den externen Geschäftsführer zu integrieren. Hierbei sieht sich dieser auf einmal mit drei unterschiedlichen sozialen Systemen bzw.

<sup>4</sup> Vgl. Cravotta, S. (2013), 54-59.

<sup>5</sup> Vgl. Chang, S.-J. & Shim, J.

<sup>6</sup> Vgl. Cravotta, S. (2013), S. 19.

<sup>7</sup> Vgl. Chua, J. et al. (2003).

Kreisen konfrontiert, die Familienunternehmen zugeschrieben werden: Familie, Unternehmen, Eigentum folgen ihrer je eigenen Logik und beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Abb. 1). Dadurch kann das Familienleben den Unternehmensalltag und das Geschäftsleben den Familienalltag bestimmen.<sup>8</sup> Die Drei-Kreis-Logik hat somit auch Auswirkungen auf den externen Geschäftsführer. Dieser kann zum Beispiel einen Platz an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Familie einnehmen, wenn er im Unternehmen angestellt ist, keine Anteile hat und sich den Vorsitz mit einem familieninternen Geschäftsführer teilt. In diesem Fall steht der externe Geschäftsführer vor der Herausforderung, die Systemlogik der Familie und des Unternehmens zu meistern. Gerade hier kann der externe Geschäftsführer aber auch hilfreich sein, denn er bringt emotionalen Abstand und fachliche Expertise ein und trägt so zu einer gelungenen Organisation der Unternehmensleitung bei.

Diese Überlegungen im Rahmen des Drei-Kreis-Modells veranschaulichen, dass die Entscheidung zur Besetzung des externen Geschäftsführers dazu beitragen kann, das Beziehungsgeflecht aus Familie und Unternehmen zum Wohle des Familienunternehmens auszubalancieren. Die Frage, die sich bei diesen Überlegungen stellt, lautet: Wie können Familienunternehmen dem externen Geschäftsführer den Einstieg ins Unternehmen erleichtern? Die Antwort besteht darin, eine vertrauensvolle Basis zwischen Eigentümer und angestelltem Geschäftsführer zu bilden, um eine gut funktionierende Zusammenarbeit zu erreichen.<sup>10</sup> Es gibt verschiedene Schritte, dieses Vertrauensverhältnis aufzubauen. Ein Grundstein kann bereits bei der Auswahl, Gewinnung und Motivation gelegt werden. Zudem kann mit der Entlohnung und Fairness ebenfalls dazu beigetragen werden, dass Vertrauen entsteht. Diese Aspekte werden in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet.

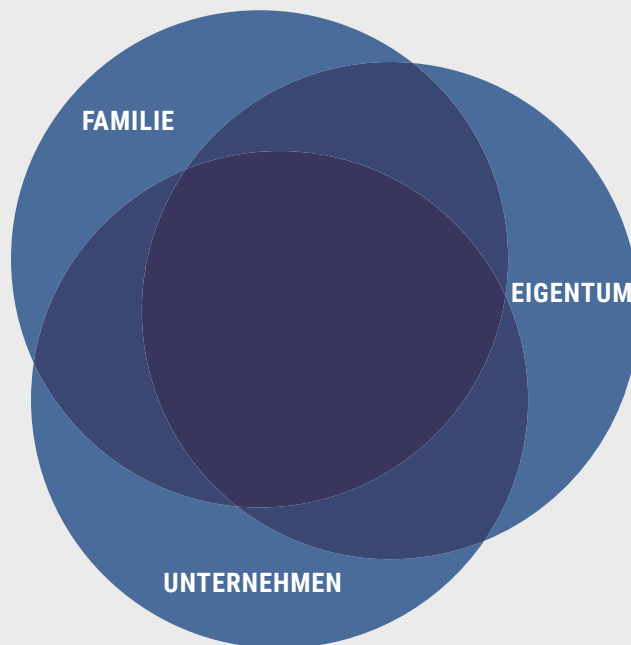


Abbildung 1: Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens nach Tagiuri & Davis.<sup>9</sup>  
Quelle: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU).

<sup>8</sup> Vgl. Schlippe, A. v. et al. (2017), Kapitel 3.

<sup>9</sup> Vgl. Tagiuri, R. & Davis, J. (1996), S. 200.

<sup>10</sup> Vgl. Aronoff, C. & Ward, J. (2000).

## 2 | DER AUSWAHLPROZESS IST DER ERSTE SCHRITT

---

**W**enn Familienunternehmen sich für einen externen Geschäftsführer entscheiden, hat die Auswahl häufig hohe Priorität. Denn es ist nicht leicht, jemanden zu finden, der zur Führung passt und gleichzeitig fachlich versiert ist. Ein leistungsfähiges Führungsteam aus Familienmitgliedern und einem Externen zu schmieden, bedeutet allerdings mehr, als nur einen gleichgesinnten Kandidaten mit dem bestmöglichen Qualifikationsprofil zu finden und für das Familienunternehmen zu gewinnen. So benötigen externe Geschäftsführer aus Sicht des Familienunternehmens Zusatzqualifikationen, die über das rein wirtschaftswissenschaftliche Verständnis hinausgehen.<sup>11</sup> Neben dem fachlichen Wissen stehen Familienunternehmen vor folgenden Herausforderungen, wenn sie einen geeigneten Kandidaten suchen:

**Werte und Ziele:** Werte vermitteln Orientierung und Sinn und richten die Führungsspitze auf ein gemeinsames Ziel aus. Dies erhöht die Geschwindigkeit unternehmerischer Entscheidungen und macht das Familienunternehmen effizienter.<sup>12</sup> Zugleich ersetzen Werte die Notwendigkeit formaler Kontrolle und Überwachung. Dies gilt insbesondere für Familienunternehmen, deren Kultur auf der einen Seite in einer teils langen Historie gewachsen ist und zum anderen tief in den unternehmerischen Werten der Eigentümerfamilie verwurzelt liegt. Der externe Geschäftsführer muss sich auf die gelebten Werte und Ziele des Familienunternehmens und der Eigentümerfamilie einlassen, kongruente Ziele verfolgen und diese nicht nur intellektuell verstehen, sondern auch als Person vertreten und leben können. Es empfiehlt sich, die Werte und Ziele deutlich an den externen Geschäftsführer zu kommunizieren.<sup>13</sup>

**Persönlichkeit des familieninternen Geschäftsführers:** Die Forschung hat ein deutliches Bild von der Persönlichkeit eines Unternehmers entwickelt.<sup>14</sup> Dabei fallen vor allem drei Merkmale auf: Unternehmer sind offene Menschen und wissen, ihre Meinung und Ideen trotz Widerständen durchzusetzen. Gleichzeitig ist ihre Verträglichkeit häufig geringer ausgeprägt und sie treffen ihre eigenen Entscheidungen. Darüber hinaus sind sie sehr gewissenhaft, indem sie notwendige Schritte abarbeiten. Dass dies Auswirkungen auf den externen Geschäftsführer hat, lässt sich an folgendem Beispiel ver-

deutlichen: Familienunternehmen X hat einen familieninternen Geschäftsführer, der das Bild eines erfolgs- und leistungsorientierten Charakters mit hoher Energie und hohem Durchsetzungsvermögen prägt. Gleichzeitig ist diese Person jemand mit einem Hang zur Zurückhaltung und Sparsamkeit. Während er sich also tendenziell für alles zuständig fühlt und für unersetzbar hält, befürchtet er gleichzeitig unnötige Kosten und Konkurrenz. Beide Eigenarten können Auswirkungen auf die Auswahl eines externen Geschäftsführers haben. Im schlimmsten Fall wird jetzt ein externer Geschäftsführer eingestellt, der beiden Eigenarten gerecht werden soll und zu wenig Führungsanspruch mitbringt, so dass er nicht als Gegenpart zum familieninternen Geschäftsführer fungieren kann.

**Soziale Fähigkeiten:** Vor allem nicht-stellenbezogene Fähigkeiten, wie zum Beispiel eine ausgeprägte soziale Kompetenz, Kompromissbereitschaft, Durchsetzungskraft oder Einfühlungsvermögen, spielen eine Rolle bei Familienunternehmen. Von externen Geschäftsführern wird auf der einen Seite erwartet, dass sie sich Familienunternehmen anpassen können sowie kooperativ und tolerant sind. Auf der anderen Seite wird allerdings auch erwartet, dass sie sich nicht zu viel anpassen, anpacken können und durchaus durchsetzungsfähig sind, so dass das Familienunternehmen in die Zukunft geführt werden kann. Externe Geschäftsführer sollen daher sozial und an Werten orientiert sein, um Bestehendes zu bewahren. Dies ist etwas, das jeder Familienunternehmer, der einen externen Geschäftsführer sucht, im Kopf haben sollte. Vor diesem Hintergrund besteht die Herausforderung, die Werte und Ziele, die Persönlichkeit und die sozialen Fähigkeiten so zu kombinieren, dass die Wahrscheinlichkeit hoch ist, jemanden auszuwählen, der zum Familienunternehmen passt. Während des Auswahlverfahrens hilft es, gezielt nach Informationen zu suchen, die diese Aspekte berücksichtigen. Es gilt dabei eine Balance zwischen den Kosten des Auswahlprozesses und der Qualität des potenziellen externen Geschäftsführers zu finden. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten:

- Die Eigentümerfamilie kann durch eine gezielte Beschreibung eines sogenannten Anforderungsprofils eine erste Auswahl an geeigneten Kandi-

---

<sup>11</sup> Vgl. Müller, C. et al. (2016).

<sup>12</sup> Vgl. Fletcher, D. et al. (2012).

<sup>13</sup> Vgl. Hülsbeck, M. et al., S. 9 (2016c).

<sup>14</sup> Vgl. Zhao, H. & Seibert, S. (2006).

daten treffen. Das Profil besteht aus den Eignungsmerkmalen und deren Ausprägungen, die für die erwartete Leistung erforderlich sind.<sup>15</sup> Dem Anforderungsprofil geht eine Anforderungsanalyse voraus, in der die Eigentümerfamilie bespricht, welche fachlichen Qualifikationen, sozialen Kompetenzen und Werte der externe Geschäftsführer für seine zukünftigen Aufgaben mitbringen sollte. Wichtig hierbei ist, dass es für die Anforderungsanalyse nicht ausreicht, Fähigkeiten wie soziale Kompetenz, Kompromissbereitschaft und Einfühlungsvermögen einfach aufzulisten. Denn eine Fähigkeit wie beispielsweise Kompromissbereitschaft erklärt sich nicht von selbst und wird von jedem anders interpretiert. Einige verbinden Kompromisse mit Lösungen, die alle zufrieden stellen, während andere denken, sie kommen zu kurz und verlieren einen Teil ihrer Idealvorstellungen zum Wohle aller. Dies ist besonders der Fall, wenn Macht und Wissen in Beziehungen als ungleich verteilt wahrgenommen werden. Daher müssen Fähigkeiten wie Kompromissbereitschaft durch Verhalten veranschaulicht werden. Da jedoch niemand Kompromissbereitschaft direkt beobachten oder messen kann, dienen diese Beobachtungen der Orientierung. Man kann zum Beispiel beobachten, ob eine Person verbal Grenzen setzt und in der Lage ist, klare und messbare Absprachen zu äußern, und dadurch Rückschlüsse auf seine Kompromissbereitschaft ziehen.

- Zusätzlich sollte die Eigentümerfamilie spezifische Ausschlusskriterien definieren. Zum Beispiel, welche Qualifikationen, sozialen Kompetenzen und Werte der externe Geschäftsführer nicht mitbringen sollte, um beispielsweise als Gegenpart oder Ergänzung zu jetzigen Führungskräften auftreten zu können. Familienunternehmen sollten sich in diesem Zusammenhang auch bewusst machen, wie viel Entscheidungskompetenz sie abgeben wollen und zu welchen Bedingungen sie bereit sind dies zu tun.

- Das Anforderungsprofil fließt in eine Stellenbeschreibung ein, um Bewerber mit passenden Eignungsmerkmalen einzuschließen und gleichzeitig Bewerber mit nicht passender Eignung auszuschließen.
- Treffen Bewerbungsunterlagen ein, kann aufgrund einer weiteren Analyse der Unterlagen mit Hilfe dem vorher erstellten Anforderungsprofil eine weitere Auswahl erfolgen. Mittels spezifischer, beobachtbarer Kriterien kann die Eigentümerfamilie dann für sie wichtige Eignungsmerkmale und Qualitäten in den Bewerbungsunterlagen des potenziellen externen Geschäftsführers auswerten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass gerade bei der Auswahl von externen Geschäftsführern eine Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Zielen, Persönlichkeiten und dem daraus resultierenden Anforderungsprofil wichtig ist, um die Basis für eine gute und lange Zusammenarbeit zu legen.

<sup>15</sup> Vgl. Diagnostik- und Testkuratorium (2018), Kapitel 4.



## EXKURS: EVALUATIONSKRITERIEN AUS SICHT DES EXTERNEN GESCHÄFTSFÜHRERS

Nicht jeder talentierte und fachlich geeignete externe Geschäftsführer möchte in einem Familienunternehmen arbeiten. Es gibt typische Gründe, warum ein familienexterner Geschäftsführer ein Familienunternehmen frühzeitig verlässt. Nepotismus oder das Anlegen von zweierlei Maßstäben in Bezug auf Stellung, Beurteilung und Entlohnung sind mögliche Ursachen.<sup>16</sup> Werden traditionelle Aspekte im Familienunternehmen überbetont, könnte dies gerade für eine innovative und kreative familienfremde Führungskraft problematisch werden. Der externe Geschäftsführer steht daher vor der Aufgabe, sich mit den Werten des Unternehmens zu identifizieren und als Vermittler die Unternehmerfamilie mit den geschäftlichen Prioritäten in Einklang zu bringen. Oft sind es das vorbildliche Familienunternehmen selbst oder die Unternehmenskultur, durch die sich der externe Geschäftsführer angezogen fühlt. Weitere zentrale Attraktivitätskriterien aus Sicht des familienexternen Geschäftsführers sind:

- ✓ Kürzere Entscheidungswege
- ✓ Die Förderung des eigenen Unternehmertums
- ✓ Respekt und Anerkennung für Visionen und unternehmerische Leistung seitens der Unternehmerfamilie
- ✓ Eine langfristige Perspektive
- ✓ Die Balance zwischen Tradition und Veränderung
- ✓ Der Ausgleich zwischen familiärer Atmosphäre und Professionalität im Unternehmen
- ✓ Professionalität und der Ausbau von unternehmerischer Entscheidungsfreiheit durch Delegation

Ein leistungsorientierter Geschäftsführer ohne verwandtschaftlichen Bezug zur Unternehmerfamilie kann den übrigen Mitarbeitern ein glaubwürdiges Vorbild sein, motivieren sowie objektiver im Sinne des Familienunternehmens entscheiden. Gerade durch seine Erfahrung aus anderen Unternehmen und Branchen kann der externe Geschäftsführer Betriebsblindheit entgegenreten und so das Potenzial des Familienunternehmens für Produkt- und Prozessinnovationen steigern. Dies wird umso notwendiger, je länger die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit und je homogener der fachliche und soziale Hintergrund in der Unternehmerfamilie ist.

<sup>16</sup> Vgl. Liu, C. et al. (2015).

### 3 | „SCHON ZWEI GESCHÄFTSFÜHRER VERSCHLISSEN“ – DIE EINBINDUNG IN DAS FAMILIENUNTERNEHMEN

---

Nach der Auswahl geht es nun darum, den externen Geschäftsführer so gut wie möglich zu integrieren. Der externe Geschäftsführer sieht sich in diesem Zusammenhang mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, vor allem nach einer Karriere in börsennotierten Großkonzernen, deutlich anderen Führungskulturen gegenüber. Denn Familienunternehmen möchten häufig ihre Privatsphäre schützen. Informationen und Zusammenhänge dringen oft kaum aus der Unternehmerfamilie oder dem engsten Umfeld an die Mitarbeiter, geschweige denn an die Öffentlichkeit. Dies kann auch Auswirkungen auf den externen Geschäftsführer haben, der zwar im Auftrag des Familienunternehmens tätig ist, aber möglicherweise nicht alle relevanten Informationen zur Verfügung gestellt bekommt.<sup>17</sup> Jedoch beauftragt die Eigentümerfamilie den externen Geschäftsführer in der Hoffnung, dass dieser seine Aufgabe im Sinne der Eigentümerfamilie erledigt. Die Basis einer guten Einbindung des familienexternen Geschäftsführers bildet daher wechselseitiges Vertrauen, das wiederum auf einem expliziten und sehr ähnlichen Ziel- und Wertesystem beruht.<sup>18</sup> Ein Vertrauensverhältnis zwischen Eigentümerfamilie und dem externen Geschäftsführer ist auf dem Weg von einer familiär geprägten Unternehmensführung hin zu einem professionellen Führungsteam eine notwendige Bedingung. Dies beinhaltet, dass ein konstanter Informationsstand gewährleistet werden muss. Gleichzeitig ermöglichen eine angemessene Kontrolle und Überwachung eine freundschaftliche und geschäftsmäßige Kooperationsbeziehung.<sup>19</sup> Um es den Familienmitgliedern zu erleichtern, Entscheidungskompetenz abzutreten, Verantwortung zu delegieren und offen zu kommunizieren, sind die folgenden Punkte hilfreich:

1. Ein erster konkreter Schritt zu einem leistungsfähigen Team aus familieninternem und -externem Geschäftsführer ist die präzise Klärung der beiderseitigen Erwartungen an das Unternehmen, das Führungsteam und dessen einzelne Mitglieder.<sup>20</sup> Nur, wenn beide Seiten mit offenen Karten spielen, kann die Wahrscheinlichkeit teurer und riskanter Missverständnisse, Konflikte und Kündigungen verringert werden.
2. Zweitens erfordert die Zusammenarbeit innerhalb des Führungsteams eine stabile, wechselseitige Vertrauensbasis im betrieblichen Alltag. Der interne Geschäftsführer muss Vertrauen zum externen Geschäftsführer aufbauen. Interner und externer Geschäftsführer sind daher gut beraten, sich auf klare Verhaltensregeln zu verständigen. Diese sollten sich an den jeweiligen Unternehmenszielen orientieren und für alle Mitglieder gelten, unabhängig davon, ob sie Familienmitglieder sind oder nicht.
3. Um eine Vertrauensbasis zu schaffen, sollten sich Eigentümerfamilie und externer Geschäftsführer außerdem auf gemeinsame Entscheidungsspielregeln einigen, welche sich an der Strategie des Unternehmens orientieren.<sup>21</sup> Die aktive Einbindung des externen Geschäftsführers in die strategische Unternehmensplanung bietet dem Unternehmer und den Familiengesellschaftern auch die Gelegenheit, dem externen Geschäftsführer zuzuhören, mit ihm in einen konstruktiven Dialog zu treten sowie Feedback und Anerkennung zu vermitteln. So gewinnen beide Seiten neue Freiräume, die sie zusammen unternehmerisch erschließen können, anstatt interne Konkurrenz oder zwanghafte Kontrolle ausüben zu müssen. Zusammenfassend gibt Tabelle 1 einen Überblick über Fragen, die bei der Auswahl und Einbindung helfen und somit dazu beitragen Transparenz in Entscheidungsstrukturen, Ehrlichkeit im Umgang miteinander und Kommunikationsmöglichkeiten zur Vertrauensbildung zu schaffen.

---

<sup>17</sup> Vgl. Laffont, J. & Martimort, D. (2009).

<sup>18</sup> Vgl. Cravotta, S. (2013), S. 152.

<sup>19</sup> Vgl. Zajac, E. (1990).

<sup>20</sup> Vgl. Hülsbeck, M. et al. (2016b).

<sup>21</sup> Vgl. Waldkirch, M. et al. (2017).

FRAGEN ZUR AUSWAHL UND EINBINDUNG
Welche Rolle soll der externe Geschäftsführer einnehmen?
Welche Eigentumsmerkmale bezogen auf das Anforderungsprofil sind uns wichtig?
Sind die Eignungsmerkmale klar formuliert und an beobachtbares Verhalten gekoppelt?
Inwieweit sind wir bereit Verantwortung an den externen Geschäftsführer abzugeben? Steht die Familie dahinter? (Sollte dies nicht der Fall sein, wäre eine Klärung notwendig!)
Welche Werte sind uns wichtig und prägen das Familienunternehmen besonders? In diesem Zusammenhang: Welche Führungsgrundsätze sind uns wichtig?
Welche Ziele möchten wir als Familienunternehmen erreichen?
Wie gelingt es uns unsere Unternehmensvision mit konkreten Zielen und Werten an den externen Geschäftsführer zu vermitteln?
Welche wechselseitigen Erwartungen bestehen an die gemeinsame Zusammenarbeit?
Inwieweit existieren Rituale und Verhaltensregeln, die unser Vertrauen in den externen Geschäftsführer wirkungsvoll transportieren?
Findet ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen familieninternem Geschäftsführer und externem Geschäftsführer rechtzeitig und umfassend statt?
Inwieweit sind wir bereit familienexterne Geschäftsführer systematisch in die Planung und Entscheidung bezüglich der Unternehmensstrategie einzubinden? Welche Information geben wir?
Inwieweit bringen wir dem externen Geschäftsführer Begeisterung und Empathie entgegen?

Tabelle 1: Mögliche Fragen zur Auswahl und Einbindung, die mit allen relevanten Entscheidungsträgern besprochen werden können.

## 4 | DIE FAMILIENEXTERNE NACHFOLGE

---

**T**ritt ein externer Geschäftsführer in die Fußstapfen des Familienunternehmers, bedeutet dies nicht selten, dass eine ursprünglich favorisierte Lösung nicht umgesetzt werden konnte.<sup>22</sup> Dies ist eine Besonderheit und wird daher in diesem Abschnitt gesondert beleuchtet.

Die Herausforderungen von Führungs- und Eigentumswechsel sind für alle Seiten zahlreich und bleiben Eigentümerfamilien häufig als prägende Erfahrung im Gedächtnis. Gerade weil die Besetzung der Führungsspitze in Familienunternehmen oft einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren umfasst, verfügt das Familienunternehmen meist nicht über die entsprechende Routine und entsprechende standardisierte Abläufe. Dem externen Nachfolgeprozess geht häufig voraus, dass in der Eigentümerfamilie keine potenziellen Nachfolger vorhanden sind, diese nicht willens sind die Führung zu übernehmen oder es einen krankheits- oder todesfallbedingten Ausfall gibt. Werden zudem in dieser kritischen Phase der Unternehmensentwicklung Konflikte aufgrund der Nachfolgesituation in der Eigentümerfamilie im Unternehmen ausgetragen, befindet sich der potenzielle externe Nachfolger ohne Familienzugehörigkeit in einer sehr schwierigen Entscheidungssituation. Dies kann den Auswahlprozess zusätzlich belasten. Um den Auswahlprozess zu unterstützen, gibt es mehrere Überlegungen, die im Folgenden erläutert werden.<sup>23</sup>

Ein wichtiger Punkt für das Gelingen eines Führungswechsels zu einem familienfremden Nachfolger ist die innerliche und nicht nur äußerlich kommunizierte Bereitschaft des Familienunternehmens und der Gesellschafter für diese große Veränderung. Sie müssen sich gut darauf vorbereiten und dabei die Balance zwischen dem Maß an Verantwortlichkeit für das Familienunternehmen einerseits und den Entscheidungs- und Weisungsrechten andererseits finden.

Die Eigentümerfamilie sollte den Entscheidungsprozess bereits beginnen, bevor der etablierte familieninterne Nachfolger die Position verlassen hat. Unter Umständen wünscht sich die Eigentümerfamilie einen Erfüllungsgehilfen oder Befehlsempfänger, der das Familienunternehmen ohne wirkliche Frei-

räume nahtlos in ihrem Sinne weiterführt. Letztendlich aber kann die Eigentümerfamilie nur denjenigen externen Nachfolger wählen, von dem sie annimmt, dass er am ehesten die Leistung des Familienunternehmens günstig beeinflusst. Eine Frage, die ich in diesem Zusammenhang meistens stelle, ist: Soll eine familienfremde Führungskraft, die bereits im Familienunternehmen tätig ist, die Nachfolge antreten oder soll jemand von außerhalb externer Nachfolger werden? Eine langjährig etablierte externe Führungskraft hat den Vorteil, bereits aufgebaute Beziehungen nutzen zu können, um zum Beispiel das Wachstum voranzutreiben. Ein externer Geschäftsführer von außerhalb wird hingegen nicht durch bestehende Beziehungen innerhalb des Familienunternehmens belastet und kann somit ebenfalls von Vorteil sein. Wenn außerhalb des Familienunternehmens ein neuer Nachfolger gefunden werden soll, kann eine Recherche im näheren Umfeld zu einem guten Ergebnis führen und so auch Zeit und Kosten sparen.

Es bietet sich an, eine Auswahlkommission aus familieninternen und familienfremden Experten zu bilden, die den Nachfolgeauswahlprozess in die Hand nimmt. Die Auswahlkommission befasst sich mit den Kompetenzen, den fachlichen Qualitäten, Werten und Motiven des potenziellen externen Nachfolgers und kann daraus ein Anforderungsprofil erstellen. Dieses Anforderungsprofil sollte immer zukunftsorientiert erfolgen und absehbare zukünftige Entwicklungen sowie die Strategie des Familienunternehmens berücksichtigen. Wenn eine familienfremde Führungskraft, die bereits im Familienunternehmen tätig ist, zu der Auswahl von potenziellen Nachfolgern gehört, ist es ratsam in einem zweiten Schritt dessen Potenziale zu berücksichtigen. Die Auswahlkommission beurteilt, ob die familienfremde Führungskraft die Fähigkeit besitzt, die zukünftigen Aufgaben (die ihr bislang nicht oder nicht in vollem Umfang vertraut sind) zu bewältigen bzw. Kompetenzen entwickeln kann, die für die Nachfolge als wichtig erachtet werden. Ist das Anforderungsprofil erstellt, sollte die Auswahlkommission alle relevanten Stakeholder identifizieren, um diese frühzeitig und umfassend mit Informationen bezüglich Planung und Status des Nachfolgeprozesses zu versorgen. Für eine bessere Über-

---

<sup>22</sup> Vgl. Groth, T. et al. (2013).

<sup>23</sup> Vgl. Zajac, E. (1990).

sicht sollten alle notwendigen Schritte des Auswahlprozesses in einem Plan schriftlich festgehalten sowie kontrolliert und ggf. angepasst werden.<sup>24</sup>

Ist die Entscheidung für den externen Nachfolger gefallen, ist es notwendig, ihn in das Familienunternehmen zu integrieren. Während dieser Phase ist es förderlich, dem externen Nachfolger eine kompetente Vertrauensperson aus der Führungsspitze mit Erfahrung im Familienunternehmen sowie evtl. in fremden Unternehmen und Branchen als kompetenten und neutralen Mentor zuzuweisen. Dieser kann den Nachfolger dabei unterstützen, eine persönliche Beziehung zu Mitarbeitern, Partnern und Kunden aufzubauen sowie auch ein Vertrauensverhältnis mit

den Mitgliedern der Eigentümerfamilie herzustellen.<sup>25</sup> Darüber hinaus kann der Mentor helfen, einen Zeitplan für die Übergangsphase zu erstellen sowie die notwendigen Ressourcen zu identifizieren, die der externe Nachfolger benötigt. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich aus Altersgründen keine ausreichend lange Zusammenarbeit zwischen aktuellem Geschäftsführer und externem Nachfolger realisieren lässt. Tatsächlich deuten zahlreiche Untersuchungen darauf hin, dass die Nachfolge in solchen Kontexten emotional anspruchsvoll ist.<sup>26</sup> Ein professioneller Mentor kann daher hilfreich sein, diesen nicht zu unterschätzenden Veränderungs- und Annäherungsprozess zu gestalten. Tabelle 2 fasst die genannten Überlegungen anhand von Fragen zusammen.



<sup>24</sup> Vgl. Groth, T. et al. (2013).

<sup>25</sup> Vgl. Michel, A. & Kammerlander, N. (2015).

<sup>26</sup> Vgl. Minichilli, A. et al. (2014).

FRAGEN ZUM EXTERNEN NACHFOLGEPROZESS
Wurde eine Auswahlkommission für die externe Nachfolge gebildet?
Welche familieninternen und familienfremden Experten, die als neutrale Instanz dienen können, sind Teil dieser Auswahlkommission?
Welche zukünftigen Entwicklungen sind absehbar bzw. werden erwartet? Wie sieht die Strategie aus?
Welche Kompetenzen fehlen im Familienunternehmen noch unter Berücksichtigung dieser zukünftigen Entwicklungen und der Strategie?
Welches Anforderungsprofil soll der externe Nachfolger haben?
Gibt es eine familienfremde Führungskraft im Familienunternehmen, die eventuell als Nachfolger in Frage kommt? Existiert ein Kompetenzprofil?
Sind alle relevanten Stakeholder identifiziert und werden frühzeitig und umfassend mit Informationen bezüglich Planung und Status des Nachfolgeprozesses versorgt?
Wie sieht unser zeitlicher Plan für die externe Nachfolge aus?
Ist unser Plan realistisch, d. h. enthält er konkrete Fortschritts-, Kontroll- und Anpassungsintervalle?
Haben wir ein maßgeschneidertes und zeitlich klar begrenztes Mentorenprogramm für den neuen externen Nachfolger aufgesetzt?
Gibt es einen Zeitplan zur Delegation von Aufgaben an den externen Nachfolger?
Welche Ressourcen benötigt der externe Nachfolger und in welcher Weise stehen diese bereits zur Verfügung?

Tabelle 2: Checkliste für den externen Nachfolgeprozess.

## 5 | ATTRAKTIVE ANREIZE SCHAFFEN UND GEMEINSAM IN DIE ZUKUNFT GEHEN

**W**enn die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen wurden, können zusätzliche Anreize dazu beitragen, konkrete Ziele zu erreichen und den externen Geschäftsführer bzw. familienfremden Nachfolger dazu zu bewegen, sich in der – für das Familienunternehmen – richtigen Art und Weise einzusetzen.<sup>27</sup> Hier können monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme genutzt werden. Die folgenden Überlegungen helfen bei Fragen zu Anreizsystemen:

Zu den monetären Anreizen zählt, dass die Eigentümerfamilie dem Kandidaten einen leistungsabhängigen Vertrag, der zum Beispiel auf vorher festgelegten Zielvereinbarungen oder Prämien beruht, vorlegen. Für den externen Geschäftsführer kann diese Form der Entlohnung einen Anreiz darstellen, seine Anstrengungen auf die erfolgreiche Ausführung seiner Aufgaben zu konzentrieren.<sup>28</sup> Da das Erreichen der Vorgaben auch abhängig von äußeren Einflüssen ist, auf die der externe Geschäftsführer möglicherweise keinen Einfluss hat, sei hier angemerkt, dass auch die Risikoneigung des externen Geschäftsführers eine Rolle spielt. Ist der externe Geschäftsführer eher risikoscheu, verlangt er womöglich eine Risikoprämie.

Nicht alle Familienunternehmen sind jedoch von ihrer Größe und Ertragsstärke so aufgestellt, dass sie in finanzieller Hinsicht mit börsennotierten Publikumsgesellschaften konkurrieren können. Um hier nicht in eine Wettbewerbssituation zu geraten, die für das Familienunternehmen kaum zu gewinnen ist, ist es sinnvoll, zusätzlich auf nicht-monetäre Vergütungssysteme zu setzen. Die nicht-monetäre Komponente des Vergütungssystems wird desto fairer eingeschätzt, je mehr Möglichkeiten sich dem externen Geschäftsführer bieten, unternehmerische Chancen wahrzunehmen und damit einen bedeutenden

Unterschied für den Erfolg des Familienunternehmens zu leisten. Hierzu eignet sich insbesondere der für Familienunternehmen charakteristische, eher langfristige Planungshorizont, um dem externen Geschäftsführer ein größtmögliches Gefühl von Karrieresicherheit zu vermitteln. Koppelt das Entlohnungssystem die Leistungs- und Entscheidungsqualität zu einem wesentlichen Teil an den langfristigen Erfolg des Familienunternehmens, gewinnt der externe Geschäftsführer zusätzliche Planungssicherheit.

Naheliegender ist auch das Versprechen, den externen Geschäftsführer irgendwann am Familienunternehmen zu beteiligen. Hier ist jedoch Vorsicht vor einer voreilig getroffenen Entscheidung geboten. Finanzielle Aspekte im Sinne von Unternehmensanteilen sensibilisieren den externen Geschäftsführer zwar für langfristige Ziele und Maßnahmen. Die Einrichtung von Beteiligungsmodellen erfordert jedoch einen zeit- und kostenintensiven Prozess der Unternehmensbewertung. Können oder sollen Unternehmensanteile nicht Bestandteil des Vergütungssystems sein, bieten die Gestaltung des Arbeitsvertrags oder Pensionsregelungen geeignete Möglichkeiten zur langfristigen Bindung. Ebenso können die in Familienunternehmen häufig sehr aktiv gelebten zentralen Traditionen und Werte, bei entsprechender Übereinstimmung mit der Persönlichkeit des externen Geschäftsführers, dessen Identifikation mit den Produkten, Dienstleistungen sowie der Art und Weise der Geschäftsführung deutlich steigern.<sup>29</sup> Zahlungen, die nur im Erfolgsfall gewährt werden, erhöhen sowohl für die Unternehmerfamilie als auch für den externen Geschäftsführer den Grenznutzen von zusätzlicher Arbeitsanstrengung und mindern daher das Risiko. Tabelle 3 gibt eine Übersicht über die verschiedenen Anreizsysteme mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen.

<sup>27</sup> Chua, J. et al. (2003) und Jensen, M. & Meckling, W. (1976).

<sup>28</sup> Vgl. Block, J. (2011).

<sup>29</sup> Vgl. Hülsbeck, M. et al. (2016a).

ANREIZSYSTEM	VORTEILE	NACHTEILE
Abgestufte Boni	Fördern klare Zielvereinbarungen und umfassende Kontrolle.	Erfordern die Quantifizierung strategischer Ziele.
Abgestufte Nebeneinkünfte	Stärken die persönliche Beziehung zur Unternehmerfamilie.	Kollidieren mit Gleichheits- und Gerechtigkeitsanspruch; können Paternalismus fördern.
Jährliche Gewinnbeteiligungen	Haben direkten Bezug zu Kompetenz, Gehaltsstruktur und Erträgen.	Sind kurzfristig orientiert; externe Effekte können nicht kompensiert werden.
Langfristige oder mehrjährige Gewinnbeteiligungen	Haben langfristige Bindung, fördern langfristige Perspektive.	Bergen das Risiko einer Vernachlässigung anderer finanziell relevanter Kennzahlen.
Stille Beteiligung	Bietet langfristige Perspektive, orientiert sich an Gesellschafterinteressen.	Ist mit diversen Bewertungsproblemen gekoppelt.
Kapitalbeteiligung	Haben langfristige Perspektive; bieten Verknüpfung mit Teilhaberinteressen, schaffen größere emotionale Bindung und Status.	Erfordern komplexe und kostenintensive Anpassung von Governance-Strukturen, setzen „Professional Ownership“ voraus.

Tabelle 3: Anreizsysteme und ihre Vor- und Nachteile.



## 6 | LITERATUR

---



- ➔ Anderson, R. & Reeb, D. (2003): Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. In: *Journal of Finance*, Vol. 26, Nr. 3, S. 271-292.
- ➔ Aronoff, C. & Ward, J. (2000): *More than Family: Non-family Executives in the Family Business*. Family Enterprise Publishers: Marietta, GA (USA).
- ➔ Block, J. (2011): How to Pay Nonfamily Managers in Large Family Firms: A principal-agent Model. In: *Family Business Review*, Vol. 24, Nr. 1, S. 9-27.
- ➔ Chang, S.-J. & Shim, J. (2014): When does transitioning from family to professional management improve firm performance. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 36, Nr. 9, S. 1297-1316.
- ➔ Chua, J.; Chrisman, J. & Sharma, P. (2003): Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationships with Nonfamily Managers. In: *Family Business Review*, Vol. 16, Nr. 2, S. 89-107.
- ➔ Cravotta, S. (2013): Die gemischte Geschäftsführung als Managementstruktur langlebiger Familienunternehmen. *Wittener Schriften zu Familienunternehmen*, Band 12. V&R unipress: Göttingen.
- ➔ Diagnostik- und Testkuratorium (2018): *Personalauswahl kompetent gestalten. Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg.
- ➔ Fletcher, D.; Melin, L. & Gimeno, A. (2012): Culture and Values in Family Business: A Review and Suggestions for Future Research. In: *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 3, Nr. 3, S. 127-131.
- ➔ Groth, T.; Rösen, T. & Schlippe, A. v. (2013): *Nachfolge in Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)*. WIFU: Witten.
- ➔ Hülsbeck, M.; Klinken, P.; Jansen, T. & Wilwertz, P. (2016a): *Persönliche Kompetenzen in der Nachfolge. Eine Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)*. WIFU: Witten.
- ➔ Hülsbeck, M.; Plass, C. & Pohlmeier, J. (2016b): *Human Resource Management in Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)*. WIFU: Witten.
- ➔ Hülsbeck, M.; Kurz, D.; Hess, M. & Strasser, M. (2016c): *Die Kulturorientierte Führungskräfteauswahl in Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)*. WIFU: Witten.
- ➔ Jensen, M. & Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, Nr. 4, S. 305-360.
- ➔ Klein, S. B. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure. In: *Family Business review*, Vol. 13, S. 157-182.

- ➔ Klein, S. & Bell, F.-A. (2007): Non-family Executives in Family Businesses: a Literature Review. In: *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 1, Nr. 1, S. 19-37.
- ➔ Laffont, J. & Martimort, D. (2009): *The Theory of Incentives: the Principal-agent Model*. Princeton University Press: Princeton, NJ (USA).
- ➔ Liu, C.; Eubanks, D. L. & Chater, N. (2015): The Weakness of Strong Ties: Sampling Bias, Social Ties, and Nepotism in Family Business Succession. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, Nr. 3, S. 419-435.
- ➔ Michel, A. & Kammerlander, N. (2015): Trusted Advisors in a Family Business's Succession-planning Process – an Agency Perspective. In: *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 6, Nr.1, S. 45-57.
- ➔ Minichilli, A.; Nordqvist, M.; Corbetta, G. & Amore, M. D. (2014): CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: Socio-emotional Wealth Perspective on Family-controlled Firms. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 51, Nr. 7, S. 1153-1179.
- ➔ Müller, C; Pfeiffer, A. & Hülsbeck, M. (2016): *Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen: Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Eine Studie von PwC, Intes und WIFU*. PwC: Frankfurt.
- ➔ Schlippe, A. v., Groth, T. & Rösen, T. (2017): *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen*. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- ➔ Tagiuri, R. & Davis, J. (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. In: *Family Business Review*, Vol. 9, Nr. 2, S.199-208.
- ➔ Waldkirch, M.; Nordqvist, M. & Melin, L. (2017): CEO Turnover in Family Firms: How Social Exchange Relationships Influence whether a Non-family CEO Stays or Leaves. In: *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.006>.
- ➔ Zajac, E. (1990): CEO Selection, Succession, Compensation, and Firm Performance: a Theoretical Integration and Empirical Analysis. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Nr. 3, S. 217-230.
- ➔ Zhao, H. & Seibert, S. (2006): The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: a Meta-Analytical Review. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Nr. 2, S. 259-271.

# KONTAKT

---

## WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

**D**as Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet.

Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von 75 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU mittlerweile seit über zwanzig Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

## ANSPRECHPARTNER

### **Dr. Maïke Gerken**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: [maïke.gerken@uni-wh.de](mailto:maïke.gerken@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926-554

### **Prof. Dr. Marcel Hülsbeck**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: [marcel.huelsbeck@uni-wh.de](mailto:marcel.huelsbeck@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926-513

**WWW.WIFU.DE**

---



**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
Tel.: +49 2302 926-513  
Fax: +49 2302 926-561  
[wifu@uni-wh.de](mailto:wifu@uni-wh.de)

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)

© 2018 · WIFU Witten/Herdecke