



PRAXISLEITFADEN

# FAMILIENEXTERNES MANAGEMENT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

CHANCEN ERKENNEN,  
FALLSTRICKE VERMEIDEN

von  
Michael M. Meier,  
Tom A. Rösen und  
Katja Portz

Herausgeber

**EgonZehnder**

**WIFU**   
STIFTUNG



# IMPRESSUM

## **VERANTWORTLICH:**

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Weissheiten Design, Wuppertal

**Titelfoto:** iStock/akinbostanci

**Fotos S. 4:** WIFU-Stiftung; Egon Zehnder (2)

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

**Disclaimer:** Urheber der Inhalte in diesem Praxisleitfaden ist/sind der/die namentlich bezeichnete/n Autor/en, sofern nicht anders angegeben. KI-generierte Texte und Inhalte sind als solche gekennzeichnet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Dezember 2025

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Die Familie und das familienexterne Management</b>	<b>5</b>
1.1 Die Familie: Wandel des Mentalen Modells .....	5
Exkurs: Die vier Typen familienexterner Manager .....	9
1.2 Das familienexterne Management: die externe Perspektive als unternehmerischer Mehrwert .....	11
1.3 Eine gute Governance als Garant für erfolgreiche Zusammenarbeit .....	12
<b>2 Die richtige Führungspersönlichkeit finden</b>	<b>13</b>
2.1 Herausforderungen bei der externen Besetzung .....	13
2.2 Der Nachfolgeprozess .....	14
2.2.1 Die Rolle der Unternehmenswerte in der Nachfolgesuche .....	15
2.3 Erstellung eines professionellen Anforderungsprofils .....	16
2.3.1 Persönliche Eigenschaften .....	18
2.3.2 Schlüsselkompetenzen .....	20
2.3.3 Potenzial und das richtige Mindset als Schlüssel zu erfolgreicher Führung .....	21
<b>3 Integration der familienexternen Top-Führungskraft ins Unternehmen</b>	<b>22</b>
3.1 Integration und Onboarding-Prozess .....	22
3.2 Der Blick in die Praxis: Wie funktioniert eine gute Integration? .....	23
<b>4 Fazit</b>	<b>26</b>
<b>5 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>28</b>
<b>Kontakt</b>	<b>30</b>

**G**erade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ist die Besetzung von Top-Managementpositionen entscheidend. Für manche Unternehmerfamilie mag da die Stunde der Wahrheit schlagen: In ihrem Kreis lassen sich keine Kandidaten oder Kandidatinnen für die Nachfolge auf eine Spitzenposition finden – sei es aus Mangel an passgenauer Qualifikation oder aus Mangel an Interesse und Neigung, eine Führungsrolle im Familienunternehmen zu übernehmen.

An diesem Punkt der Unternehmensgeschichte vollzieht sich dann ein tiefgreifender Wandel. Die Führungsspitze ist vollständig mit familienexternen Managern und Managerinnen besetzt und die Familie lediglich noch in Aufsichts- und Beiratsgremien vertreten. Ist unser Unternehmen dann noch ein Familienunternehmen? Sind wir dann noch eine Unternehmerfamilie? Das Selbstverständnis der Familie muss hier neu justiert werden, dies betrifft insbesondere die Senior-Generation, für die die familieninterne Übernahme von Führungsverantwortung eine Selbstverständlichkeit war.

Familienexterne Top-Manager müssen für diesen Prozess der Selbstfindung Verständnis aufbringen, denn er wird ihren Einstieg ins Unternehmen mitbestimmen. Sie dürfen aber auch Erwartungen haben, denn für ihre erfolgreiche Arbeit brauchen sie ein professionelles Onboarding und die klare Unterstützung des Gesellschafterkreises. Familienexternes Top-Management ist keine Notlösung, sondern eine Überlebenssicherung für ein Familienunternehmen. Die Zeitläufte mit ihren vielfältigen Herausforderungen haben die Erwartungen von Mitarbeitern, Banken, Lieferanten und auch der Öffentlichkeit an die Professionalität von Unternehmen deutlich erhöht, dies gilt auch für Familienunternehmen. Auch die Kompetenzprofile sind schärfer geworden und es ist keine Schande, sich einzugestehen, dass spezifische Erfahrungen und Qualifikationen in der Familie nicht vorzufinden sind. Über allem steht nun einmal das Motto „Business first“ und wenn familienexterne Kandidaten erfahrener und qualifizierter sind als die NextGen-Angehörigen der Unternehmerfamilie, so muss das Unternehmensinteresse das Recruiting bestimmen, gerade für das Top-Management.

Jede Unternehmerfamilie tut also gut daran, die emotionalen Aspekte der Besetzungsentscheidung, Empfindlichkeiten und Sentimentalitäten hintanzustellen und für den neuen Top-Manager oder die neue CEO eine Willkommenskultur zu entwickeln. Familienunternehmen haben nun einmal spezielle



Tom A. Rösen



Michael M. Meier



Katja Portz

Züge, vor allem wenn sie über lange Zeit sehr personenzentriert geführt wurden. Ein nicht zur Familie gehörender Manager muss hier viel Einfühlungsvermögen und persönliches Geschick einbringen, darf aber auch erwarten, dass die Unternehmerfamilie sich öffnet und aus den nicht immer evidenten Mechanismen der vorhandenen Kommunikations- und Entscheidungswege kein Geheimnis macht.

Beide Seiten werden in diesem Integrationsprozess Verständnis für die jeweilige andere Sozialisation aufbringen müssen. Idealerweise wird eine externe Besetzung der Führungsrolle zeitlich so gesteuert, dass die neue Führungspersönlichkeit nicht sofort von den operativen Aufgaben verschlungen wird. Mit Sorgfalt geplant und durchgeführt, kann die Integration des neuen Manns oder der neuen Frau an der Spitze so gut gelingen, dass er oder sie zwar nicht zur Unternehmer-, wohl aber zur Unternehmensfamilie gehört.

#### **Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

#### **Michael M. Meier**

Partner Egon Zehnder

#### **Katja Portz**

Beraterin Egon Zehnder

# 1 | DIE FAMILIE UND DAS FAMILIENEXTERNE MANAGEMENT

## 1.1 | DIE FAMILIE: WANDEL DES MENTALEN MODELLS

In mittelgroßen bis großen Familienunternehmen lässt sich ein Trend beobachten: Rein extern besetzte Top-Management-Teams (TMT) nehmen zu. Dies läuft zunächst intuitiv dem geläufigen Bild von Familienunternehmen zuwider. Ein Familienunternehmen ohne Familienmitglieder an der Spitze des Unternehmens? Und doch gibt es gute Gründe, nicht eisern an der Maxime der familieninternen Führung festzuhalten. Ein wichtiger Grund ist, dass die zu bewältigenden Aufgaben an Komplexität massiv zugenommen haben. In der (oft verklärten) guten alten Zeit mag die Ehefrau des Firmengründers mit Stift und Spaltenbuch die Buchhaltung erledigt haben. Seither aber haben sich ausnahmslos alle Managementprozesse rasant verändert. Dazu kommen veränderte Anforderungen an spezifische Kompetenzen, die sich aus Innovationen oder aus Veränderungen des Geschäftsmodells ergeben. Nicht jede Unternehmerfamilie ist hierfür personell adäquat aufgestellt – sei es in der Anzahl der potenziellen familieninternen Top-Manager und Top-Managerinnen oder sei es in Qualifikation und Neigung der möglichen Kandidaten und Kandidatinnen. Es entstehen Kompetenzlücken, die offen zu lassen oder nur unzureichend zu füllen sich kein Familienunternehmen leisten kann.

Nicht ausgeblendet werden darf, dass auch Stakeholder wie Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter begründete Professionalisierungserwartungen an das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie haben. Unentschlossenheit, Zaudern und Fehleinschätzungen stehen dem entgegen und können sich gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ungünstig auf das Unternehmen auswirken.

Dies ist die Seite der nüchternen Betrachtung. Auf der emotionalen Seite, die in jedem Familienunternehmen ebenso berücksichtigt werden muss, sieht es anders aus. Der im Unternehmen tätigen Generation und den Familien- oder Stammesoberhäuptern fällt es meist schwer, sich diese familieneigene Personallücke einzugestehen. Wie kann es sein, dass sich in einer zahlenmäßig gewachsenen Unternehmerfamilie nicht genügend geeignete und

motiviert Mitglieder finden, die das Unternehmen in die Zukunft führen werden? Auch wenn es zu meist Konsens ist, dass die NextGen nicht zu ihrem „Glück“ gezwungen werden soll, bleibt doch ein latentes Gefühl von Enttäuschung, wenn eine Nachfolge aus der Unternehmerfamilie heraus nicht möglich ist. Hier zeigt sich besonders deutlich, wie untrennbar die beiden sozialen Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ verflochten sind. Zwar ändern sich manchmal die Lebens- und Karriereentscheidungen der NextGen und die Tochter oder der Neffe wollen später dann doch ins Unternehmen einsteigen – aber bestimmte Vakanz und Nachfolgen müssen nun einmal in der Gegenwart bearbeitet werden und nicht in der Zukunft.

Aus vielen Jahren der Beobachtung von und des Austauschs mit Unternehmerfamilien lässt sich als Erkenntnis festhalten, dass solche unklaren Situationen, Enttäuschungen und Störungen eine tieferliegende Ursache haben<sup>1</sup>. Die Friktionen werden in den Familien zwar durchaus als Phänomen erkannt, jedoch ohne die fast zwangsläufige Entwicklung dahinter zu verstehen. Die Familienunternehmensforschung sieht in solchen Verwerfungszonen die Veränderung des sogenannten „Mentalen Modells“. Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) beschreibt folgende Mentalen Modelle<sup>2</sup>:

- die patriarchale Logik (Modell 1)
- die Logik der operativ tätigen Unternehmerfamilie (Modell 2)
- die Logik der aktiven Eigentümerfamilie (Modell 3)
- die Logik der Investorenfamilie (Modell 4)<sup>3</sup>

Auch wenn die Abfolge nicht zwingend, ausnahmslos und unumkehrbar von Modell 1 zu Modell 4 verläuft, so ist doch zu beobachten, dass eine Unternehmerfamilie bspw. nicht über Generationen hinweg auf der Stufe der patriarchalen Logik verharrt. Ein rein familienextern besetztes Top-Management zu etablieren, ist typisch für den Übergang von der operativ tätigen Unternehmerfamilie zur aktiven Eigentümerfamilie, welche letztere „nur noch“ in Beirats- und Aufsichtsgremien vertreten ist. Diesen Wechsel des Mentalen Modells gilt es zu verstehen, damit er durch Auseinandersetzung mit den dann auftretenden Themen angemessen bearbeitet werden kann.

<sup>1</sup> Manchmal auch mehr als nur eine Ursache, doch solche müssen hier unbeachtet bleiben.

<sup>2</sup> Hierzu ausführlich Rösen, v. Schlippe & Groth (2023) sowie Gimeno et al. (2010).

<sup>3</sup> Ausführlich hierzu v. Schlippe, Groth & Rösen (2017) sowie Rösen, v. Schlippe & Groth (2023).

### LEITÜBERZEUGUNG IN OPERATIV TÄTIGEN UNTERNEHMERFAMILIEN

Wir, die Familie, betreiben und führen das Unternehmen gemeinsam. Als professionelles Team sind wir unschlagbar. Wir stellen an uns, an jedes Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, die höchsten Ansprüche. Die Belange der Firma haben Vorrang vor privaten Interessen. Es ist für uns zentral, dass mindestens ein, idealerweise mehrere Mitglieder der Familie im Unternehmen und innerhalb der Geschäftsführung vertreten sind. Ohne Vertreter der Familie an der Spitze des Unternehmens sind wir kein Familienunternehmen mehr!<sup>4</sup>

### LEITÜBERZEUGUNG IN AKTIVEN EIGENTÜMERFAMILIEN

Wir als Eigentümerfamilie holen uns die professionellste Führung ins Unternehmen, die es auf dem Markt gibt. Wir verstehen uns als Verantwortliche für die Steuerung, aber nicht für die Führung des Unternehmens. Wir setzen den strategischen und werteorientierten Rahmen. Wir übernehmen unternehmerische Verantwortung durch unsere Eigentümerrolle aus den entsprechenden Gremien und Ausschüssen heraus.<sup>5</sup>

Aber auch wenn sich dieser Übergang schon in vielen Unternehmerfamilien vollzogen hat, vollzieht und vollziehen wird – in jedem einzelnen Fall wird die Familie zunächst das Gefühl haben, sich auf Treibsand zu bewegen. Viele überlieferte Denk-, Verhaltens- und Gefühlsmuster stehen an dieser Schwelle zur Disposition, hergebrachte Glaubenssätze<sup>6</sup> kommen auf den Prüfstand und müssen schließlich losgelassen werden. Die Unternehmerfamilie als solche muss sich also neu definieren, ihre Rolle, ihr Selbstverständnis und ihre Erwartung an sich selbst neu erfinden. Erst mit diesem veränderten Blick auf sich selbst kann sie sinnvoll an die Besetzung von Positionen im Top-Management herangehen. Anderenfalls läuft sie Gefahr (strategische) Steuerung und (operative) Führung des Unternehmens zu verwechseln.

Erfahrungsgemäß wirkt es sich ungünstig aus, wenn die Unternehmerfamilie im Mentalen Modell der aktiven Eigentümerfamilie immer wieder der Versuchung erliegt, doch noch „ein bisschen“ operativ tätige Unternehmerfamilie sein zu wollen. Eine solche Vermischung wäre der Ursprung vielfältiger Konflikte, die ein familienextern besetztes Top-Management-Team im Unternehmen beschädigen, demotivieren und vergraulen können. Und tatsäch-

lich zeigt die Beobachtung der Praxis, dass gerade die erstmalige Besetzung einer rein familienexternen Unternehmensführung häufig in solche Zerreißen hineingerät. In vielen Fällen scheitert dann das familienexterne Top-Management nach unerwartet kurzer Zeit. Dies lässt sich insbesondere dann beobachten, wenn dieses nicht aus dem Familienunternehmen selbst entspringt (also noch „unter“ oder mit dem letzten familieninternen Manager zusammengearbeitet hat), sondern extern und meist in einem aufwendigen Rekrutierungsprozess gesucht und ausgewählt worden ist. Ein solches ungutes Szenario ist Ergebnis unklarer Erwartungen. Wenn die Unternehmerfamilie eine familienexterne Lösung für die Führungsnachfolge will, muss sie verstehen, worauf sie sich einlässt: Sie gibt Kontrolle ab.

Doch ist das wirklich der Fall? Eigentlich nicht. Denn wenn man weiterhin als Inhaberfamilie prägenden Einfluss auf das Unternehmen haben will, sollte man in Anlehnung an die „good governance“ diesen über das Aufsichts- oder Beiratsgremium ausüben. Dennoch ist ein Abgeben von Führungsverantwortung für familiengeführte Familienunternehmen häufig schwer. Folgendes Zitat illustriert die gemischten Gefühle sehr anschaulich:

<sup>4</sup> Aus Rösen, v. Schlippe & Groth (2023), S. 12.

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S. 17.

<sup>6</sup> Pointiert und beispielhaft hierfür die Aussage eines Familienunternehmers: „Ohne Vertreter der Familie an der Spitze des Unternehmens sind wir kein Familienunternehmen mehr. Dann können wir doch gleich verkaufen!“

„Seit 25 Jahren ist kein Mitglied aus der Familie mehr im Unternehmen tätig. Wir, die Vertreter der sechsten Generation, die wir noch erlebt haben, dass drei Cousins als persönlich haftende Gesellschafter aktiv waren, trauern dem irgendwie noch nach. Auch wenn wir mit unserem familienexternen Vorstand voll zufrieden sind, haben wir – gefühlt – unser Unternehmertum verloren.“<sup>7</sup>

Nun stehen also andere am Ruder, und zwar – wie nicht vergessen werden darf – aus gutem Grund: Aus dem Kreis der Unternehmerfamilie heraus hat sich kein Top-Management rekrutieren lassen. Dass Einzelne in der Familie bei der einen oder anderen Gelegenheit denken mögen, dass sie anders entschieden hätten als der jetzige CEO – geschenkt.

Auf der anderen Seite müssen externe Top-Manager und Top-Managerinnen gut verstehen, worauf sie sich in einem Familienunternehmen einlassen – siehe obiges Zitat. Bei aller zunehmenden Professionalisierung, die das Agieren von Familienunternehmen prägt, bleiben doch bestimmte Züge erhalten, die Familienunternehmen von anonymen Publikumsgesellschaften unterscheiden<sup>8</sup>. Zu diesen typischen Merkmalen gehören eine starke Loyalität und Vertrauensbeziehung zu den Stakeholdern (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Banken, Berater), weniger formalistische Prozesse, unmittelbare Kommunikation und – zumindest in Resten meist noch spürbar – ein mehr von Personen als von Verfahren geprägtes Entscheidungsprinzip.<sup>9</sup>

Beide Seiten haben also eine Lernphase vor sich. Die Unternehmerfamilie muss lernen, was zu einer familienneutralen Governance gehört, während die nicht zur Familie gehörenden Manager verstehen müssen, dass sie eine auch informelle Governance vorfinden und damit umgehen müssen. Sowohl die Unternehmerfamilie als auch die externen Top-Manager sollten in einem strukturierten Prozess ihre gegenseitigen Erwartungen kommunizieren und hierbei sind nicht zuletzt die impliziten Erwartungen von Bedeutung. Gerade die unausgesprochenen und für selbstverständlich gehaltenen Punkte können in einer heiklen Situation an Brisanz gewinnen, weswegen ein sorgfältiger Abgleich der jeweiligen Vorstellungen so entscheidend ist. Offen-

nes und wertschätzendes Feedback ist gerade zu Beginn der Zusammenarbeit unerlässlich und findet möglichst im „Governance-Dreieck“ Eigentümer <-> Management <-> Aufsichtsgremien statt (siehe Kasten). Und zur Persönlichkeitsstärke eines von außen ins Familienunternehmen gekommenen CEO gehört schließlich auch, sich gelegentlich mit den Vorgängern aus der Familie auszutauschen. Solche Gespräche sind zumindest ein Zeichen der Wertschätzung und können im besten Fall dazu beitragen, Verständnis für divergierende Sichtweisen zu haben und aufkeimende Konflikte zu entschärfen.

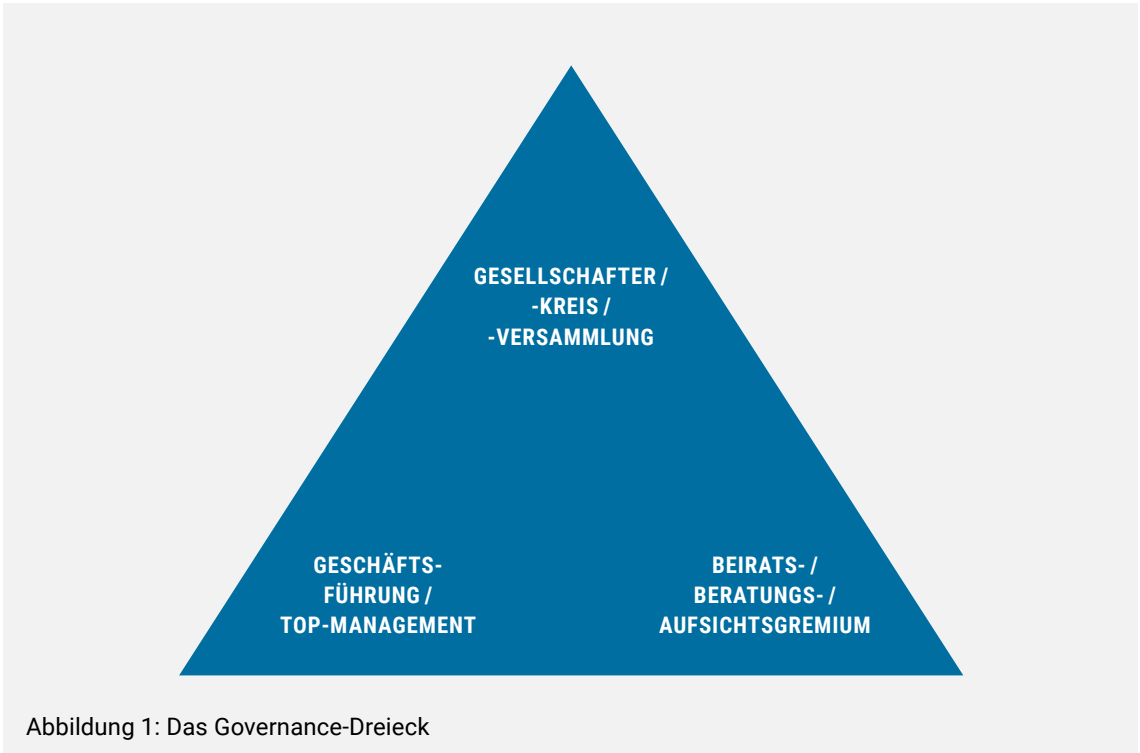
### AKTIVE EIGENTÜMERFAMILIE WERDEN: ROLLEN KLÄREN IM „GOVERNANCE-DREIECK“

Für das Funktionieren des sogenannten „Governance-Dreiecks“ Eigentümer <-> Management <-> Aufsichtsgremien bedarf es der Klärung des Rollenverständnisses auf Seiten der Unternehmerfamilie (als Gesellschafter sowie als Vertreter der Familie in Gremien der Governance) und klarer Regeln für die Zusammenarbeit. Jede der drei Ecken soll in einer konstruktiven und ausgewogenen Beziehung zu den beiden anderen stehen. Ein solches Zusammenspiel ergibt sich meist nicht aus dem freien Spiel der Kräfte – im Gegenteil: Um als aktive Eigentümerfamilie erfolgreich zu sein (und dies auch zu bleiben), muss die Unternehmerfamilie ein klares, detailliertes Bild von ihrer Zukunft und den Interaktionen der einzelnen Akteure und Akteurinnen entwerfen. Viele Selbstverständlichkeiten und Gewohnheiten werden nach dem Übergang von Mentalem Modell 2 zu Mentalem Modell 3 nicht mehr funktionieren, da das familienexterne Top-Management anderweitig beruflich sozialisiert ist und zum Teil völlig andere Erwartungen an die Governance stellt als die Eigentümervertreter. Enttäuschungen, misslungene Kommunikation und das Gefühl, nicht verstanden zu werden und nicht die gleiche Sprache zu sprechen, entspringen hier häufig einer unzureichenden Klärung von Erwartungen. Nachfolgende Darstellung vermittelt, wie ein neues Rollenverständnis entwickelt und beschrieben werden kann.

<sup>7</sup> Rösen, v. Schlippe und Groth (2023), S. 24.

<sup>8</sup> Zumindest gilt dies für Unternehmerfamilien der Mentalen Modelle 1 bis 3.

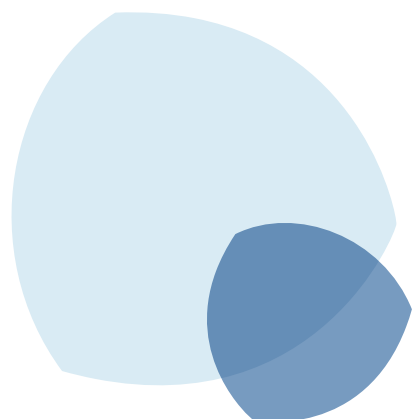
<sup>9</sup> Wenngleich die Ausprägung solcher Merkmale natürlich sehr unterschiedlich ist und nicht zuletzt mit der Unternehmensgröße zusammenhängt.



Für jede der drei Ecken (Rollen) ist zu klären, was deren Aufgaben sind und wie sie diese Struktur mit Leben füllt.

1. **Welches Selbstverständnis ist mit der Rolle verknüpft und welche Ziele sollen erreicht werden?**
2. **Welches sind die konkreten Aufgaben, die zu erfüllen sind?**
3. **Welche Rechte und Pflichten sind mit der jeweiligen Rolle verknüpft?**
4. **Wie sieht die Beziehung zu den beiden anderen Rollen aus und wie werden Rolle und Beziehungen im Alltag gelebt?**
5. **Welches Commitment besteht für die Präsenz im Unternehmen (Teilnahme an Konferenzen und Firmenveranstaltungen)?**

In der Unternehmenslandschaft finden sich zahlreiche stabile externe Top-Managementbesetzungen. Wenn das familienexterne Top-Management aus den unternehmenseigenen Reihen stammt, kann dies – gerade beim Übergang von Mentalem Modell 2 zu 3 – eine ideale Lösung sein. Solche Kandidaten verfügen über ein in Jahren oder gar Jahrzehnten im Unternehmen erworbenes Wissen, gerade über die informellen Aspekte. Dies kann sich in der Übergangsphase, in der die Familie sich befindet, äußerst wertvoll sein und zu einer stabilen Position des familienexternen Managers führen.<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Nur als Beispiel für solche Lösungen seien die Familienunternehmen Merck, Henkel und Freudenberg genannt.

## EXKURS: VIER TYPEN FAMILIENEXTERNER MANAGER

Der Aspekt der persönlichen und kulturellen Passung zwischen familienexternem Manager und Unternehmerfamilie kann in seiner Bedeutung kaum überschätzt werden. Eine bereits in den 1980er Jahren durchgeführte Untersuchung<sup>11</sup> hat zu einer Matrix der Grundtypen von familienexternen Managern geführt, die bis heute nichts von ihrer Gültigkeit verloren hat. Die Aspekte „Handlungsspielraum“ und „persönliche Beziehung“ spannen den Erkenntnissen zufolge den Raum auf, in dem sich Motivation, Machtstrukturen, Befugnisse, Vertrauen und Konflikte entfalten.

### 1. Der Intimus

Führungskräfte dieses Typus legen Wert auf eine enge und harmonische Beziehung zum Eigentümer bzw. den Eigentümern. Sie beziehen bei wichtigen Entscheidungen stets die Unternehmerfamilie oder bestimmte Familienmitglieder ein. An eine Einflussnahme der Familie ist der Intimus gewöhnt und er akzeptiert diese Interventionen als unbestreitbares Vorrecht der Eigentümer des Unternehmens. Das persönliche Verhältnis zum Eigentümer bzw. der Eigentümerfamilie wirkt sich in dieser Konstellation auf Motivation und Leistungsbereitschaft aus. Manager und Managerinnen vom Typ Intimus streben nicht danach, den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich im Unternehmen eine eigene Machtbasis aufzubauen. Hierfür genügt diesem Typus der Rückhalt der Eigentümerfamilie.

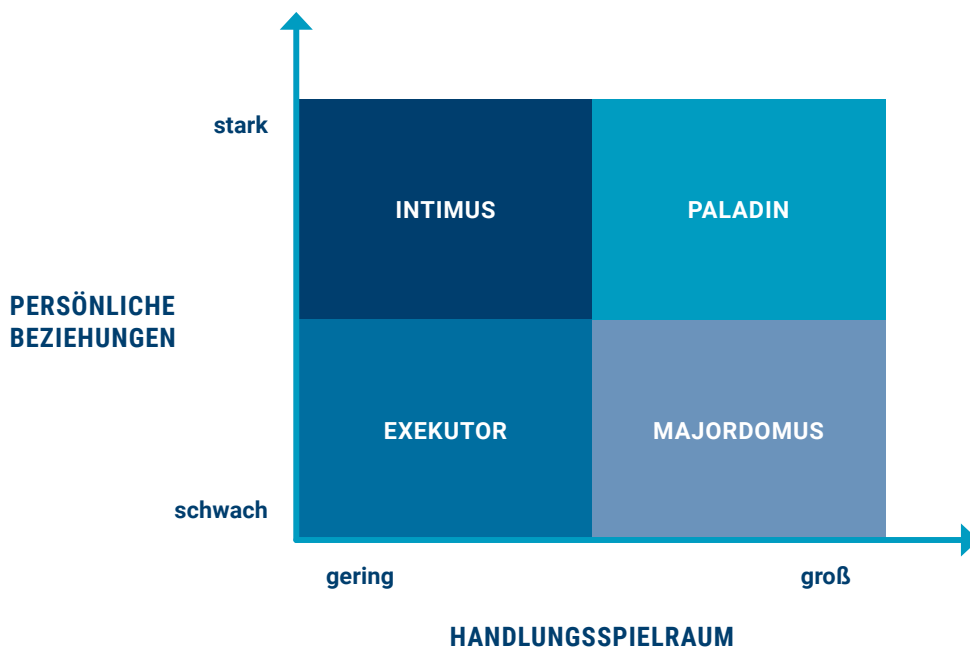


Abbildung 2: Vier Typen familienexterner Manager

<sup>11</sup> von Schultendorff (1984).

## 2. Der Paladin

Auch Führungskräfte dieses Typs schätzen eine gute und gegenseitig wertschätzende Beziehung zu den Eigentümern. Die persönliche Beziehung darf jedoch nicht so eng werden oder aus dem Gleichgewicht geraten, dass der Paladin sich an die Leine genommen fühlt, dafür ist dieser Managertyp zu machtbewusst. In seiner Tätigkeit will der Paladin möglichst unabhängig agieren, er (oder sie) hat eigene Vorstellungen, wie er das Unternehmen führen möchte. Erfolge nutzt er (oder sie) ganz bewusst, um die eigene Machtposition zu stärken.

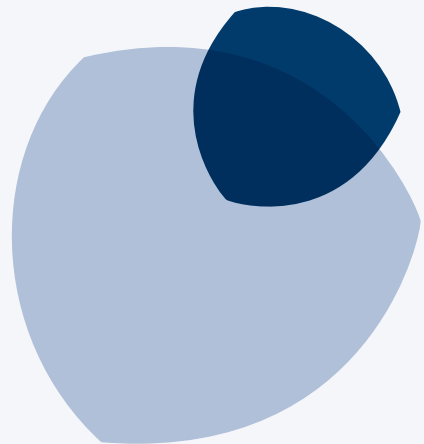
## 3. Der Exekutor

Dieser Managertyp agiert als ausführendes Organ des Willens der Eigentümer, sein Handlungsspielraum ist eng und gleichzeitig ist auch die persönliche Beziehung zur Unternehmerfamilie nur schwach ausgeprägt. Diese Konstellation trägt starke Züge eines Untergebenen-Verhältnisses. Der Exekutor ist zwar kein Befehlsempfänger, dies würde seiner Position nicht gerecht, doch der Einfluss der Eigentümer sowie deren Zustimmung zu seinem Handeln sind sehr stark. Typischerweise wird eine Führungskraft dieses Typs entweder versuchen, die Beziehungen zur Unternehmerfamilie zu stärken oder aber, die Position im Unternehmen auszubauen. Generell lässt sich aber sagen, dass die Exekutor-Rolle oft nur als Übergangszustand akzeptiert wird.

## 4. Der Majordomus

Der größte und unangefochtene Handlungsspielraum findet sich bei diesem Führungskraftentyp. Die persönliche Beziehung zu den Eigentümern ist hier nur schwach ausgeprägt, der Majordomus hat so viel Macht (übertragen bekommen oder sich erkämpft), dass er wie ein Unternehmer und sein eigener Herr agieren kann. Diese Ausprägung findet sich vornehmlich bei größeren Unternehmen, wo bspw. die Einflussnahme der Eigentümerfamilie aktienrechtlich eingeschränkt ist. Der Majordomus festigt seine Macht im Unternehmen und leitet sie nicht aus dem Wohlwollen und Rückhalt der Unternehmerfamilie ab.

Welcher Typus aber für ein bestimmtes Familienunternehmen der passendste ist, muss jede Unternehmerfamilie ergründen – mit Blick auf sich selbst, aber auch auf das Unternehmen: Welche Nähe zur Familie kann und will sie zulassen? Wie viel Autonomie und welchen Freiraum kann und will sie einem Top-Manager zugestehen? Hierauf muss die Familie antworten, damit das bestmögliche Profil definiert werden kann. Die Beschreibung der vier Typen lässt vielleicht den einen oder anderen mehr oder weniger passend erscheinen. Entscheidend ist aber schließlich die Frage, welchen Manager-Typ das Familienunternehmen braucht. Befindet sich das Unternehmen in einer Krise, ist unter Umständen gerade der Typ Exekutor, der am ehesten als graue Maus erscheinen mag, die richtige Besetzung, kann er oder sie doch ohne starke Verwicklung in Familienangelegenheiten oder unternehmensinterne Loyalitätskonflikte derjenige sein, der kühl und ungerührt ein Unternehmen aus der Krise herausführen kann.



## 1.2 | DAS FAMILIENEXTERNE MANAGEMENT: DIE EXTERNE PERSPEKTIVE ALS UNTERNEHMERISCHER MEHRWERT

Eine der effektivsten Methoden, um in VUCA<sup>12</sup>-Zeiten agil und anpassungsfähig zu bleiben, ist die Fähigkeit, verschiedene Perspektiven einzunehmen. Die zentrale Aussage lautet: „Komplexitätsreduktion durch Vielfalt“. Da Reaktionsfähigkeit und -intelligenz in Zukunft eine noch größere Rolle für den unternehmerischen Erfolg spielen werden, wird es immer wichtiger, aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus denken und handeln zu können. Zukunftsfähig ist daher derjenige, der seine Organisation dazu befähigt, vielfältige interne und externe Sichtweisen aktiv zu integrieren.

Es reicht jedoch nicht aus, einfach Mitarbeiter mit unterschiedlichen Hintergründen einzustellen. Der wirkliche Nutzen von Vielfalt entfaltet sich erst, wenn es gelingt, die Ansichten von Andersdenkenden im Arbeitsalltag als Erfolgsfaktor bewusst wertzuschätzen und in Entscheidungen gezielt einzubinden. Das gilt auch und besonders bei der Auswahl eines familienexternen Top-Managers und bei der Gestaltung seiner Rolle im Unternehmen.

Familienunternehmen sind in vielerlei Hinsicht einzigartig in ihrer Struktur und ihrem Betrieb. Ihre stark ausgeprägte Organisationskultur verbindet sich oft mit der Erwartung, dass neue, externe Führungskräfte dann ein „Cultural Fit“ sind, wenn sie sich möglichst reibungslos an bestehende Strukturen und Prozesse anpassen, wenn sie den bisherigen Führungspersönlichkeiten in ihrem Verhalten und Typus möglichst ähnlich sind. Dadurch können allerdings Potenziale übersehen werden, die nur dann erschlossen werden können, wenn *Abweichungen* im Denken und Handeln als Stärke betrachtet werden.

Das folgende Beispiel zeigt, dass abweichende Perspektiven im Alltag zwar manchmal herausfordernd sein können, jedoch die beste Absicherung gegen eine unternehmerisch riskante Monokultur des Denkens darstellen. Dies gilt nicht nur für das Top-Management, sondern auch für die Besetzung wichtiger Gremien wie Beiräte. Externe, operativ erfahrene Kräfte können hier einen bedeutenden Mehrwert bieten, vorausgesetzt, sie sind professionell ausgewählt und hervorragend qualifiziert.

### EIN STOPPSCHILD AUFSTELLEN

Ein einfaches Beispiel verdeutlicht, wie wichtig externe Perspektiven sein können – insbesondere in Krisensituationen. Ein in seiner Branche führendes Familienunternehmen aus Süddeutschland entschied kurz nach Ausbruch der Finanzkrise 2008 über Investitionen im mehrstelligen Millionenbereich. Trotz erheblicher Umsatzeinbrüche sprach sich die Mehrheit der Gesellschafter für den Bau neuer, kostspieliger Produktionsstätten im Ausland aus, da diese Investitionen bereits seit Jahren geplant waren und sie emotional an den Neubauplänen hingen. Der familienexterne Geschäftsführer erkannte, dass es bei diesem teuren Projekt vor allem um die Interessen einzelner Familienzweige ging, während unternehmerische Überlegungen an zweiter Stelle standen. Er plädierte nachdrücklich dafür, die Investitionen zu verschieben, wohlwissend, dass niemand die zukünftige Konjunkturentwicklung sicher voraussagen konnte. Die Gesellschafter ließen sich überzeugen und räumten später ein, dass der Geschäftsführer mit seiner kritischen Argumentation richtig lag. Aufgrund seiner *externen* Perspektive war er in der Lage gewesen, objektiver zu urteilen als die internen Akteure.<sup>13</sup>

Die spezielle Konstellation von Unternehmen, Familie und Eigentum sowie die große Bedeutung der Beziehung, die Eigentümerfamilien mit ihrem Unternehmen verbindet, führen zu einem besonderen Verhältnis zwischen der Familie und familienexternen Top-Managern, welches ein hohes Maß an Sensibilität und Anpassungsfähigkeit von Seiten der Top-Manager erfordert. Um erfolgreich zu sein, müssen sie *die familiären Dynamiken verstehen, Vertrauen aufbauen und gleichzeitig ihre professionelle Autorität behaupten*. Sie müssen lernen, wie sie in einem Umfeld arbeiten können, in dem persönliche Beziehungen und familiäre Bindungen eine so zentrale Rolle spielen. Und sie müssen anerkennen, dass diese Spezifika nicht „irrational“ sind, sondern eben eine ganz besondere Prägung darstellen, die es zu verstehen und mit der es produktiv umzugehen gilt.

<sup>12</sup> VUCA: volatil, unsicher, komplex, ambig.

<sup>13</sup> Beispiel entnommen aus Ritter (2014).

Problematisch für den familienexternen Top-Manager wird die Arbeit mit der und für die Familie dann, wenn sich die Familie nicht einig ist und sich der externe Manager verschiedenen Erwartungen der Familienmitglieder gegenüberstehen sieht. Solche verdeckten oder offenen Konflikte wirken sich nur allzu schnell negativ auf das Management aus – in einem solchen Fall allen gerecht zu werden und eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung zu finden, ist oft unmöglich. Im schlimmsten Fall führt dies dazu, dass Entscheidungen nicht mehr getroffen oder absichtlich blockiert werden.

Manchmal machen externe Top-Manager in einer solchen Situation den Fehler, sich als „Möchtegern“-Eigentümer zu gebärden, um eine klare Linie vorzugeben und die Familie zum Konsens zu zwingen. Dies ist ein Zeichen dafür, dass die familienexternen Manager ihre Rolle missverstehen und es ihnen an Feingefühl und Gespür für die Eigentümerfamilie fehlt. Um solche Situationen zu vermeiden, ist die (konsequente) Umsetzung und klare Kommunikation einer guten, belastbaren Family Governance entscheidend.

### 1.3 | EINE GUTE GOVERNANCE ALS GARANT FÜR ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT

In Familienunternehmen spielt Informalität eine größere Rolle als in vielen anderen Organisationen. Oft werden wichtige Entscheidungen nicht in offiziellen Gremien, sondern im familiären Rahmen getroffen, wobei Gründerfiguren eine starke Autorität genießen. Diese familiären Funktionsprinzipien und ungeschriebenen Regeln beeinflussen den Unternehmensalltag erheblich. Für Außenstehende bedeutet dies häufig mangelnde Nachvollziehbarkeit der Machtverhältnisse und Entscheidungsprozesse und die Eingewöhnungszeit familienexterner Top-Manager verlängert sich, da sie die internen Strukturen erst verstehen müssen. Ein höheres Maß an Formalität hingegen ermöglicht es externen Führungskräften, schneller ihr Potenzial zu entfalten. Gute Governance-Strukturen unterstützen eine familiär geprägte Unternehmenskultur, indem sie ungeschriebene Regeln formal festlegen und verbindliche Rahmenbedingungen schaffen.<sup>14</sup>

Ein zentraler Aspekt guter Governance in Familienunternehmen ist das richtige Rollenverständnis der verschiedenen Parteien. Häufig basiert die Zusammensetzung des Beirats oder anderer Entscheidungsgremien sowohl auf Kompetenz als auch auf Familienzugehörigkeit, wobei Hauptgesellschafter eine besondere Stellung einnehmen. Diese Dynamik kann es familienexternen Managern erschweren sich durchzusetzen, selbst wenn sie in leitenden Positionen sind. Daher ist es unerlässlich, dass alle Beteiligten ihre Rollen kennen und akzeptieren, um den Gesamterfolg des Unternehmens zu sichern.

Darüber hinaus spielt die Dialogfähigkeit innerhalb der Familie eine entscheidende Rolle. Emotionale familiäre Faktoren können Konflikte und Missverständnisse hervorrufen, die das Unternehmen belasten. Die Mitglieder in Aufsichtsgremien haben die anspruchsvolle Aufgabe, solche Konflikte zu moderieren und sicherzustellen, dass familiäre Auseinandersetzungen nicht zu Lasten des Unternehmens ausgetragen werden. Die Professionalität und die Führungsqualität der Vorsitzenden in den Gremien sind dabei von großer Bedeutung. Sie müssen darauf achten, dass die jeweiligen Rollen<sup>15</sup> eingehalten werden und alle Mitglieder zur Erfüllung ihrer Aufgaben angehalten werden. Besonders wichtig ist es, junge Gesellschafterinnen und Gesellschafter einzubinden und die Potenziale aller Mitglieder zu nutzen. Eine starke Family Governance, die idealerweise in konfliktfreien Zeiten entwickelt wurde, ist eine Voraussetzung für eine effektive Corporate Governance.

Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation sind weitere Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Familie und Geschäftsführung. Dabei ist eine Regelmäßigkeit in der Kommunikation (sowohl im Rahmen eines inoffiziellen Austauschs als auch in Form von Berichten der familienexternen Top-Manager an die Gesellschafter) entscheidend. Die dabei geltenden Hol- und Bringschulden – oft von Familienunternehmen zu Familienunternehmen unterschiedlich – herauszufinden und zu beachten ist essenziell. Fingerspitzengefühl und Empathie sind gefragt. Gute Governance in Familienunternehmen setzt nicht nur auf Strukturen und Prozesse, sondern vor allem auf die Bereitschaft der Familienvertreter, diese konsequent mit Leben zu füllen.

<sup>14</sup> Vgl. zum Thema Governance: Koeberle-Schmid, Witt & Fahrion (2010).

<sup>15</sup> Siehe hierzu das Governance-Dreieck auf S. 8.

## 2 | DIE RICHTIGE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT FINDEN

Die Suche nach einer geeigneten Führungspersönlichkeit, ob als Teil des Top-Management-Teams (TMT) oder als Nachfolger des Unternehmers, ist in jedem Fall eine einschneidende Änderung. Im Falle der Unternehmensnachfolge geht es sogar um weit mehr als nur eine bloße Nachbesetzung – sie stellt einen entscheidenden Wendepunkt in der Geschichte eines Unternehmens dar. Dies belegt die Tatsache, dass es bei ca. 65 Prozent aller Erstbesetzungen mit externen Nachfolgern<sup>16</sup> sechs bis zwölf Monate nach Amtsantritt Probleme gibt, die in den meisten Fällen einen neuen Rekrutierungsprozess notwendig werden lassen.

### 2.1 | HERAUSFORDERUNGEN BEI DER EXTERNEN BESETZUNG

Die Ursachen für solche Probleme können vielfältig sein:

- **Unzureichende Klärung der Unternehmensstrategie:** Oftmals fehlt eine klare Abstimmung unter den Gesellschaftern und Familienmitgliedern über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens und das Mandat des neuen familienexternen Nachfolgers.
- **Unzureichende Moderation des Nachfolgeprozesses:** Der Prozess der Nachfolge bzw. externen Suche sollte gut strukturiert sein, einschließlich einer kompetenzbasierten Evaluierung sowohl interner als auch externer Kandidaten.
- **Mangelhafte Integration des neuen CEO/Geschäftsführungsmitglieds:** Ein erfolgreicher Kandidat benötigt zu Beginn seiner Tätigkeit eine angemessene Integration in das Unternehmen.
- **Fehlende Einbindung der Gesellschafter:** Der CEO bezieht (willentlich oder nicht) die Gesellschafter nicht ausreichend in die Vorbereitung und Umsetzung wichtiger Entscheidungen ein.

Um diese Herausforderungen zu meistern, ist es entscheidend, im Vorfeld verschiedene Fragen und Themen zu klären:

#### Verfügen die Gesellschafter über eine gemeinsame langfristige Perspektive in Bezug auf ...

- die künftige Rolle der Familie?
- die Vision, Richtung und Form, die das Unternehmen verfolgen bzw. annehmen wird?
- das Führungs- und Organisationsmodell?
- die Verteilung der Befugnisse im Entscheidungsprozess?

#### Gibt es im Beirat klare Strukturen und Verantwortungsbereiche in Bezug auf ...

- die Mitbestimmung der Familie?
- das Nominierungsverfahren und die Amtsdauer?
- die Rolle des Vorsitzenden/des CEO?
- den Umfang der Handlungsvollmacht des Beirats und das Verhältnis zur Geschäftsführung?

#### Wer kontrolliert die Einstellungsentscheidung und ist an ihr beteiligt?

- Liegt die Entscheidung allein bei Beirat bzw. Aufsichtsrat oder einem mit der Personalsuche betrauten Gremium?
- Haben Familienmitglieder ein Vetorecht oder eine Funktion im Vorstellungsverfahren?
- Gibt es Familienmitglieder, die konsultiert werden müssen, auch wenn sie eventuell nicht dem Beirat oder dem mit der Personalsuche betrauten Gremium angehören?

#### Welche Organisations- und Entscheidungsfindungsmodelle gibt es?

- Hierarchische Modelle, die eine Führungspersönlichkeit erfordern, die die Entscheidungen von oben trifft?
- Kooperative und vom Konsens getragene Modelle, die auf Gesprächen und Wiederholung beruhen?
- Ein Modell, bei dem zusätzlich noch eine „Kontrolle aus dem Hintergrund“ durch Familienmitglieder gegeben ist?

<sup>16</sup> Aus einer internen Analyse von Egon Zehnder: Nachfolgeprojekte bei 400 deutschen Familienunternehmen zwischen 50 Mio. und 1,5 Mrd. Euro Umsatz.

Im Falle des Ausscheidens des bisherigen CEO oder einer Top-Führungskraft sind ebenfalls zentrale Fragen zu klären:

- **Zukünftige Rolle des scheidenden CEO:** Welche Rolle wird der scheidende CEO in Zukunft übernehmen?
- **Begleitung des Führungswechsels:** Wie wird der Wechsel der Unternehmensführung in der bestehenden Organisation unterstützt?
- **Anforderungen an die neue Führungspersönlichkeit:** Welche besonderen Anforderungen muss die neue Top-Führungskraft in der aktuellen Phase der Unternehmensentwicklung erfüllen?
- **Übergangsmanagement:** Ist ein kurzfristig eingesetzter „Weiser“ erforderlich, der in der Übergangsphase die Leitung übernimmt?
- **Schutz vor Turbulenzen:** Braucht das Unternehmen einen „Stoßdämpfer“, der es vor internen Konflikten im Beirat oder unter den Gesellschaftern schützt?
- **Mentoring für die nächste Generation:** Sollte die neue Top-Führungspersönlichkeit auch als Mentor für jüngere Führungskräfte oder die NextGen fungieren, um diese auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten?
- **Strategische Führung:** Ist eine strategisch ausgerichtete Führungspersönlichkeit notwendig, die das Unternehmen bei der Verbesserung seiner Marktposition anführt?

Die sorgfältige Beantwortung dieser Fragen und die Berücksichtigung der genannten Aspekte sind entscheidend, um einen geeigneten Nachfolger zu finden und eine erfolgreiche Übergabe der Unternehmensführung zu gewährleisten.

## 2.2 | DER NACHFOLGEPROZESS

**E**in professioneller Nachfolgeprozess ist entscheidend, um die Herausforderungen, die mit der *familienexternen* Nachfolge in Familienunternehmen verbunden sind, erfolgreich zu bewältigen.<sup>17</sup> Er hilft nicht nur dabei, potenzielle Stolpersteine zu umgehen, sondern sorgt auch dafür, dass die Nachfolge reibungslos gestaltet wird. Zudem ermöglicht er die Identifizierung des optimal passenden familienexternen Top-Managers für das Unternehmen. Der auf eine familienexterne Führungspersönlichkeit ausgerichtete Nachfolgeprozess lässt sich in drei wesentliche Phasen gliedern:

### 1. Abstimmung und gemeinsames Bekenntnis der Gesellschafter:

In dieser ersten Phase ist es von zentraler Bedeutung, dass alle Gesellschafter ein gemeinsames Verständnis für die Notwendigkeit und die Ziele des Nachfolgeprozesses entwickeln. Hierzu gehört eine sorgfältige Moderation der Diskussionen innerhalb der Unternehmerfamilie sowie in relevanten Gremien. Ein Strategie-Workshop kann dabei helfen, die Vision und die Zukunft des Unternehmens zu erörtern und zu konkretisieren. Zudem sollten die Gesellschafter gemeinsam das Design des Nachfolgeprozesses festlegen, einen geeigneten Prozessbegleiter auswählen und diesen entsprechend vorab informieren und mit allen relevanten (Hintergrund-) Informationen ausstatten. Eine umfassende Analyse der aktuellen Gesamtsituation des Unternehmens ist ebenfalls unerlässlich, um informierte Entscheidungen treffen zu können.

### 2. Auswahl- und Entscheidungsprozess zu den Kandidaten:

In dieser Phase erfolgt die systematische Identifikation und Auswahl potenzieller Kandidaten für die Nachfolge. Hierbei sollten Kriterien festgelegt werden, die sowohl fachliche Qualifikationen als auch persönliche und kulturelle Passung berücksichtigen. Ein transparenter und strukturierter Entscheidungsprozess ist entscheidend, um die Akzeptanz der gewählten Kandidaten zu gewährleisten.

<sup>17</sup> Siehe hierzu auch im internationalen Kontext Fernández-Aráoz & Iqbal (2024) und spezifisch Fernández-Aráoz (2020).

### 3. Integration und Entwicklung des Kandidaten:

Diese Phase ist entscheidend für den langfristigen Erfolg der Nachfolge. Eine gezielte Einarbeitung und kontinuierliche Unterstützung des neuen familienexternen Top-Managers sind notwendig, um eine reibungslose Übergabe der Verantwortung zu gewährleisten und das Vertrauen zwischen dem neuen Top-Management und der Unternehmerfamilie zu stärken.

#### 2.2.1 Die Rolle der Unternehmenswerte in der Nachfolgesuche

Beim Blick auf die aktuelle Gesamtsituation, die Vision und die Zukunft des Unternehmens im Rahmen des ersten Schritts sollten idealerweise auch die Unternehmenswerte eine zentrale Rolle spielen, insbesondere in Familienunternehmen, wo diese oft tief in der Unternehmenskultur verwurzelt sind. Diese Werte prägen nicht nur die Identität des Unternehmens, sondern beeinflussen auch die Entscheidungen und das Verhalten aller Beteiligten. Sie fungieren als moralisches Zentrum, das das Unternehmen in schwierigen Zeiten stützt, sie erlauben Differenzierung im Markt und langfristige Orientierung.<sup>18</sup> Bei der Auswahl eines geeigneten Nachfolgers ist es also entscheidend, dass der Kandidat nicht nur über die erforderlichen fachlichen Qualifikationen verfügt, sondern auch die Unternehmenswerte teilt und verkörpert.<sup>19</sup> Gerade in den gegenwärtig volatilen Zeiten sollten hier keine grundlegenden Konfliktlinien durch das Top-Führungsteam bzw. zwischen dem familienexternen Management und der Familie verlaufen. Ein gemeinsames Werteverständnis dagegen fördert die Akzeptanz und das Vertrauen zwischen dem neuen Top-Management und der Unternehmerfamilie sowie den Mitarbeitern. Zudem sorgt es dafür, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens auch in Zukunft im Einklang mit den ursprünglichen Werten steht.<sup>20</sup>

Dabei sollte der Nachfolgeprozess gleichermaßen als Chance begriffen werden, um zu prüfen, ob die aktuelle Unternehmenskultur noch zur Strategie passt. Hier kann es opportun sein, den anstehen-

den Führungswechsel zu nutzen, um sich darüber klarzuwerden, welche Aspekte der Unternehmenskultur es zu erhalten gilt und bei welchen Aspekten die Nachfolge nun die Chance ist, um die Unternehmenskultur gezielt weiterzuentwickeln. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Prägung einer Unternehmenskultur, insbesondere in Familienunternehmen. Nachfolger müssen sich bewusst sein, dass die Verhaltensweisen ihrer Vorgänger oft weiterhin Einfluss auf das Unternehmen haben.

Ein kultureller Wandel im Zuge eines Nachfolgeprozesses sollte dabei nicht als selbstverständlich oder automatisch betrachtet werden; vielmehr erfordert er eine *aktive* Gestaltung und Kommunikation. Optimalerweise initiieren die scheidenden Führungspersönlichkeiten selbst einen entsprechenden Transformationsprozess. Dabei ist es hilfreich, die Unternehmenskultur als *Ergebnis wiederholter Verhaltensweisen* zu verstehen. Um die Kultur einer Organisation weiterzuentwickeln, können Führungsteams neue Verhaltensweisen einführen, vorleben, ermöglichen und fördern, wodurch sie neue Normen etablieren.

Es ist wichtig zu betonen, dass nicht eine bestimmte Kultur oder Strategie allein zu überdurchschnittlichen Leistungen führt, sondern vielmehr die gezielte Abstimmung zwischen kulturellen und strategischen Prioritäten, die den Gesamterfolg einer Organisation ausmacht. Dieser Prozess wird jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn das neue Führungsteam sich auf gemeinsame Ziele für den Transformationsprozess verständigt und die dazugehörigen Verhaltensweisen konsequent selbst praktiziert und bei anderen unterstützt.

Die Unternehmenswerte sollten als Leitfaden für die Auswahl und Integration neuer Führungskräfte dienen. Indem Familienunternehmen sicherstellen, dass ihre Werte klar definiert, kommuniziert und in den Auswahlprozess integriert werden, können sie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass der neue Nachfolger nicht nur die fachlichen Anforderungen erfüllt, sondern auch die kulturelle Identität des Unternehmens bewahrt und stärkt.

<sup>18</sup> Fernández-Aráoz et al. (2019).

<sup>19</sup> Zum Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit des CEO, der Unternehmenskultur und der Unternehmensleistung siehe auch O'Reilley et al. (2014).

<sup>20</sup> Siehe hierzu auch Fernández-Aráoz, Iqbal & Ritter (2015).

### 2.3 | ERSTELLUNG EINES PROFESSIONELLEN ANFORDERUNGSPROFILS

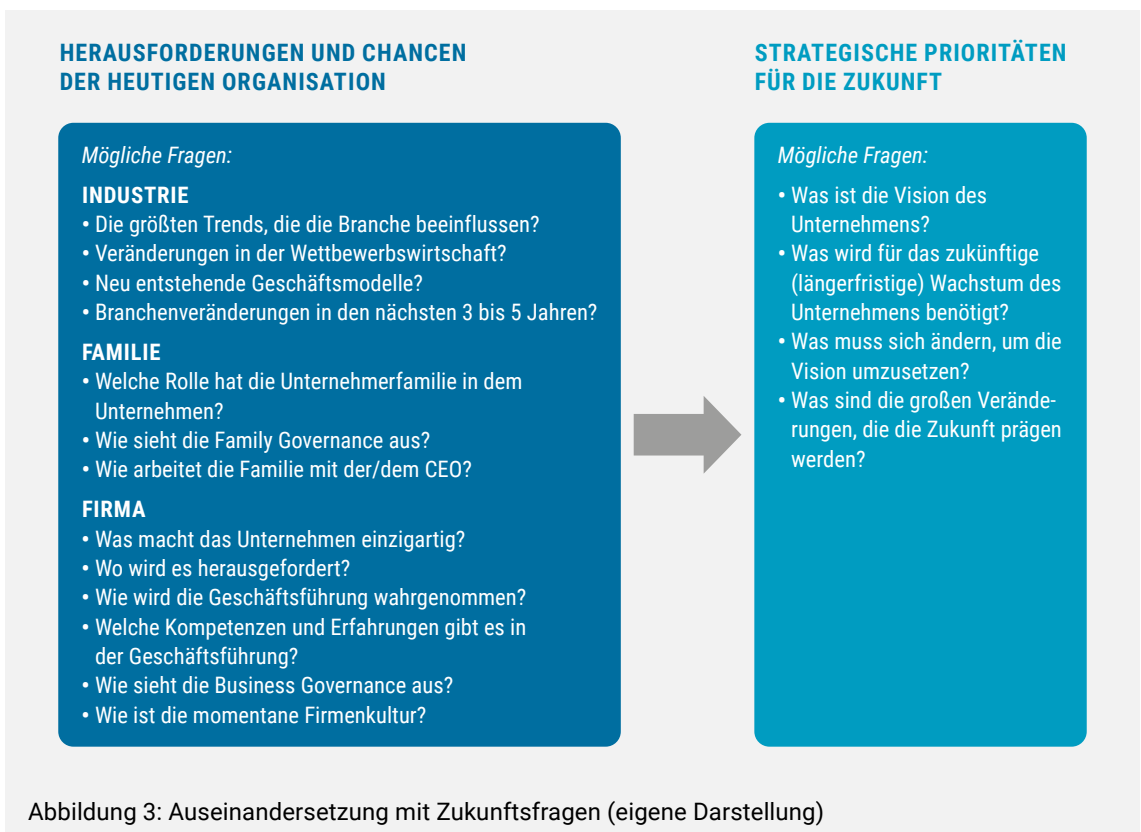
Familienunternehmen stehen heute vor einer Vielzahl von Herausforderungen und Chancen, die den Kontext für eine erfolgreiche Nachfolgesuche prägen. Digitalisierung, der demografische Wandel oder auch geopolitische Spannungen<sup>21</sup>, bringen nicht nur neue Anforderungen mit sich, sondern eröffnen auch Möglichkeiten, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Die **Rolle der Unternehmerfamilie** ist dabei von zentraler Bedeutung. Sie beeinflusst nicht nur die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden. Darüber hinaus ist es wichtig, das Auftreten der Unternehmerfamilie sowohl intern im Unternehmen als auch extern gegenüber den Stakeholdern klar zu definieren, insbesondere nachdem das familienexterne Top-Management die Verantwortung übernommen hat. Eine solche Klarheit hilft, Missverständnisse zu vermeiden, die

zu Konflikten führen könnten. Die Wahrnehmung der Geschäftsführung durch die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle.

Die **strategischen Prioritäten** für die Zukunft müssen sich an einer klaren Vision orientieren, die dem Unternehmen als Leitfaden für langfristiges Wachstum dient. Es gilt zu klären, welche Ressourcen und Veränderungen notwendig sind, um diese Vision zu verwirklichen. Dazu gehört auch die Identifizierung der großen Veränderungen, die die Zukunft prägen werden, wie etwa technologische Innovationen oder sich wandelnde Kundenbedürfnisse. Eine proaktive Auseinandersetzung mit diesen Fragen zu Beginn des Nachfolgeprozesses ist entscheidend, um auf die Herausforderungen der heutigen Zeit zu reagieren.

Die Herausforderungen und Chancen, vor denen heutige Organisationen stehen, sowie die strategischen Prioritäten für die Zukunft bilden den Rahmen, innerhalb dessen das Profil des neuen familienexternen CEO oder Geschäftsführungsmitglieds



<sup>21</sup> Über die vielen Herausforderungen der Führung siehe auch Busch et al. (2023), spezifisch: Najipoor-Smith & Gerhard (2023).

gestaltet wird. Dieses Profil setzt sich aus erforderlichen Erfahrungen, persönlichen Eigenschaften und spezifischen Kompetenzen zusammen.

Angepasst an das spezifische Aufgabenprofil und das Unternehmen sind bestimmte Erfahrungen erforderlich, um die Herausforderungen der Position zu meistern:

- **Geschäftskontext**

Der familienexterne Manager sollte mit dem spezifischen Geschäftsfeld des Unternehmens vertraut sein und die Dynamiken des Marktes verstehen.

- **Managementenerfahrung**

Eine fundierte Managementenerfahrung ist entscheidend, um die verschiedenen Aspekte der Unternehmensführung effektiv zu steuern.

- **Branchenkontext**

Kenntnisse über die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, sind notwendig, um strategische Entscheidungen fundiert treffen zu können.

- **Globale Erfahrung**

In einer zunehmend globalisierten Welt ist es von Vorteil, wenn der familienexterne Manager über internationale Erfahrungen verfügt. Dies ermöglicht ihm, globale Märkte zu verstehen und das Unternehmen entsprechend auszurichten.

Es ist jedoch wichtig, nicht nur auf die Erfahrungen und Leistungen der Vergangenheit zu schauen, sondern den Fokus auf die Eignung für die gegenwärtigen Anforderungen, auf die Persönlichkeit des Nachfolgers und dessen Potenzial für zukünftige Herausforderungen zu richten.

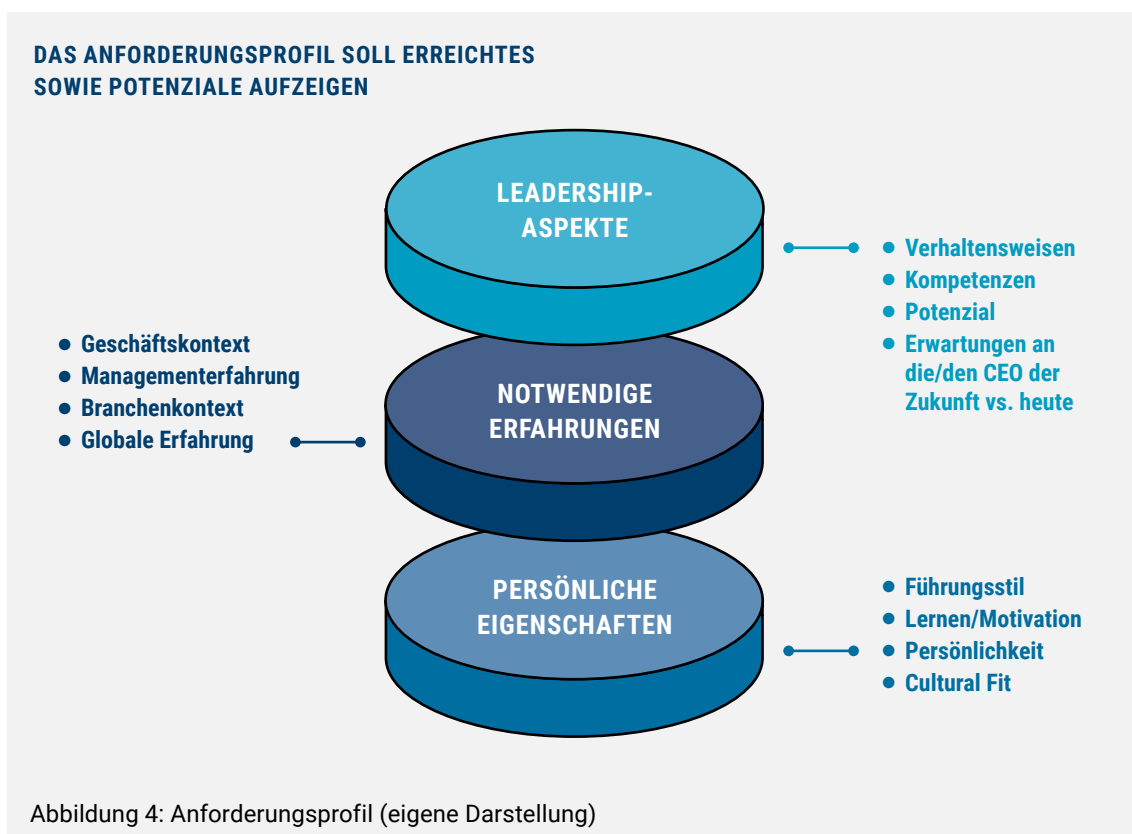


Abbildung 4: Anforderungsprofil (eigene Darstellung)

### 2.3.1 Persönliche Eigenschaften

Eine geeignete Führungspersönlichkeit für ein Familienunternehmen sollte über eine Reihe von persönlichen Eigenschaften verfügen, die sowohl ihren Führungsstil als auch ihre Fähigkeit zur Integration in die Unternehmenskultur prägen. Zu den wichtigsten Eigenschaften zählen:

- **Führungsstil**

Der familienexterne CEO oder Geschäftsführer sollte einen Führungsstil entwickeln, der sowohl die Mitarbeiter motiviert als auch die Unternehmensziele fördert. Ein inspirierender und unterstützender Führungsansatz trägt dazu bei, das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern.

- **Lernbereitschaft und Motivation**

Eine hohe Lernbereitschaft sowie intrinsische Motivation sind unerlässlich, um sich an die sich

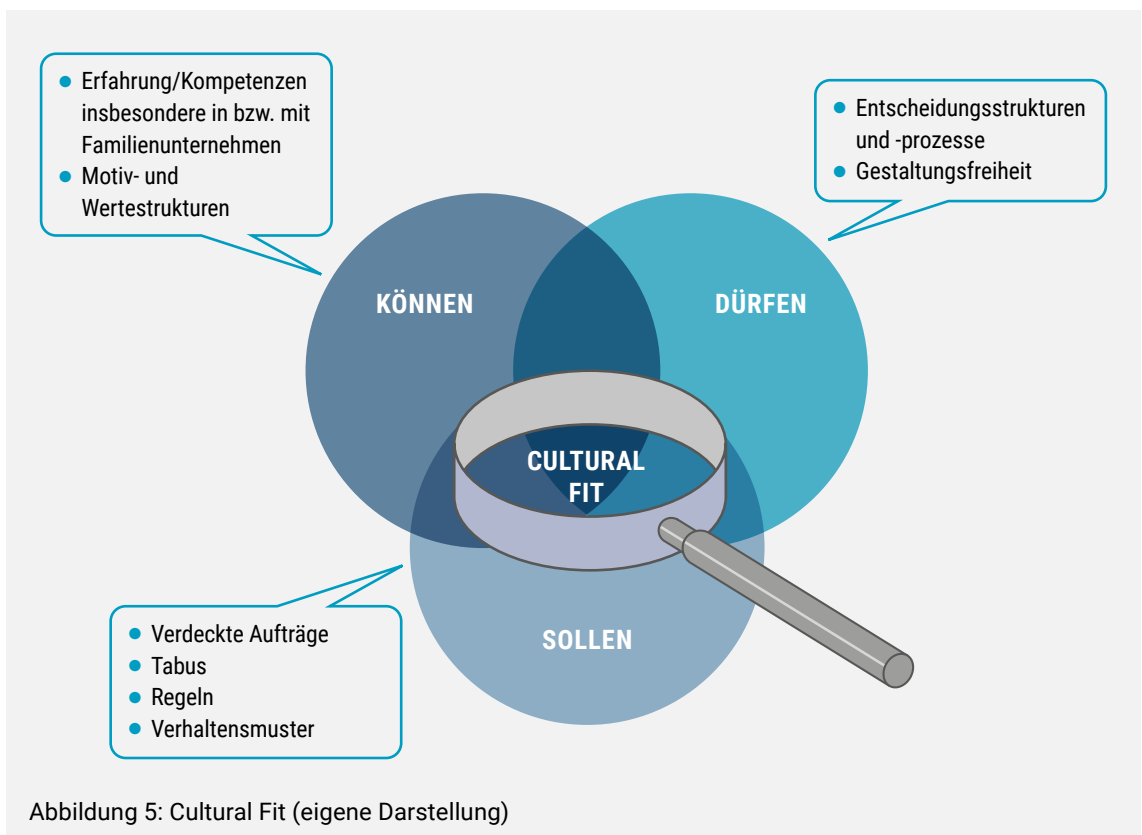
ständig verändernden Anforderungen der jeweiligen Branche anzupassen. Der familienexterne Nachfolger sollte bereit sein, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

- **Persönlichkeit**

Die individuelle Persönlichkeit spielt eine zentrale Rolle, da sie das Arbeitsumfeld und die Teamdynamik maßgeblich beeinflusst. Eine positive und aufgeschlossene Persönlichkeit kann dazu beitragen, ein harmonisches Arbeitsklima zu schaffen.

- **Cultural Fit**

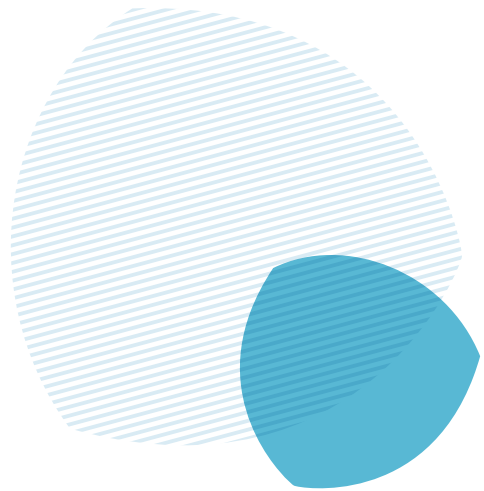
Neues Top-Führungspersonal sollte gut zur Unternehmenskultur passen, um eine harmonische und produktive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Ein guter „Cultural Fit“ besteht dabei vor allem in geteilten Werten und einem übereinstimmenden Führungsverständnis. Erst auf dieser



sicheren gemeinsamen Basis kann ein familien-externer Top-Manager auch wertvolle, neue Perspektiven einbringen und Vertrauen für seine Entscheidungen im Spannungsfeld von „sollen, können und dürfen“ im komplexen Konstrukt eines Familienunternehmens gewinnen.

Darüber hinaus sollten folgende Fragen in den Fokus rücken: Welche Verhaltensmuster und informellen, unausgesprochenen Regeln gelten im Unternehmen? Wann bringen Kandidaten ein Persönlichkeitsprofil mit, das darauf schließen lässt, dass sie diese informellen Regeln mittragen werden? In welchen Entscheidungsstrukturen werden die neuen Top-Manager agieren und wie viel Gestaltungsfreiheit können und sollen sie erhalten – insbesondere im Hinblick auf Entscheider aus dem Kreis der Familie? Was sind No-Gos und rote Linien in Bezug auf Verhaltensformen? Welche Art des Auftretens, des Führungsstils und der Kommunikation wird weder toleriert noch akzeptiert? Gerade die

meist ungeschriebenen und implizit vorherrschenden Verhaltenserwartungen sind herauszustellen und anzusprechen.



#### KANDIDATEN SOLLTEN IDEALERWEISE MÖGLICHST VIELE DER FOLGENDEN EIGENSCHAFTEN MITBRINGEN

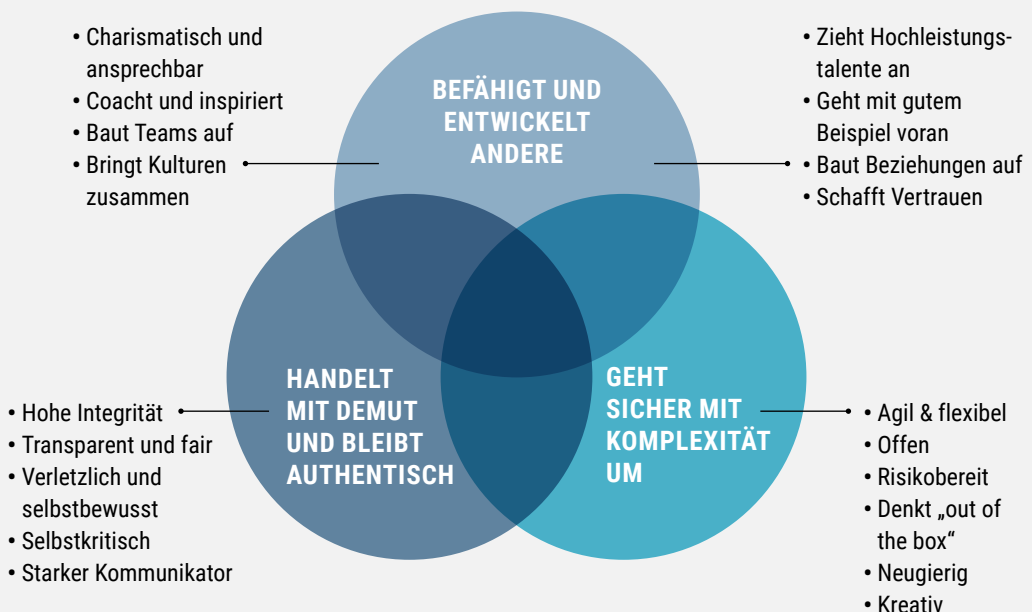


Abbildung 6: Persönliche Eigenschaften (eigene Darstellung)

### 2.3.2 Schlüsselkompetenzen

Die Fähigkeit zur Führung umfasst verschiedene Dimensionen, die für die Rolle des neuen CEO oder Geschäftsführers von Bedeutung sind.

- **Verhaltensweisen:** Die Art und Weise, wie der familienexterne Nachfolger handelt und Entscheidungen trifft, prägt die Unternehmenskultur und das Vertrauen der Mitarbeiter.
- **Kompetenzen:** Fachliche und soziale Kompetenzen sind entscheidend, um die vielfältigen Herausforderungen der Unternehmensführung zu meistern.

Die Kompetenzen, die eine Führungspersönlichkeit mitbringen muss, richten sich nach der Vision und den Herausforderungen des Unternehmens sowie dessen Positionierung im Markt.<sup>22</sup> Führungspersönlichkeiten sollten Kompetenzen in drei Kernbereichen mitbringen, auf die es in Familienunternehmen besonders ankommt:

- **Bewusstsein für den besonderen Charakter von Familienunternehmen** bezeichnet die Fähigkeit, die Besonderheiten von Familienunternehmen zu erkennen und in Entscheidungen einzubeziehen. Dazu gehört das Verständnis für die Geschichte, Werte und langfristigen Ziele der Inhaberfamilie sowie die Fähigkeit, diese Perspektiven in strategische und operative Entscheidungen zu integrieren. Personen mit dieser Kompetenz zeigen Sensibilität für generationsübergreifende Interes-

sen und handeln im Sinne des nachhaltigen Fortbestands des Unternehmens.

- **Verständnis für und Steuerung der Familiendynamiken** beschreibt die Fähigkeit, generationsbedingte Veränderungen in der Eigentümerschaft von Familienunternehmen aktiv zu erkennen, zu gestalten und zu moderieren. Dazu gehört das Verständnis für familiäres Engagement, die Einbindung künftiger Generationen sowie die Antizipation und Begleitung von Veränderungen in der Eigentümerstruktur. Personen mit dieser Kompetenz fördern transparente Entscheidungsprozesse und tragen zur nachhaltigen Entwicklung der Eigentümerfamilie und des Unternehmens bei.
- **Umsetzen einer nachhaltigen Unternehmensführung** beschreibt die Fähigkeit, unternehmerisches Handeln so zu gestalten, dass wirtschaftliche Wertschöpfung, langfristige Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Wandel in Einklang gebracht werden. Personen mit dieser Kompetenz erkennen und moderieren Zielkonflikte zwischen diesen Dimensionen, entwickeln zukunftsfähige Geschäftsmodelle und handeln im Einklang mit den Werten gegenwärtiger und zukünftiger Generationen.

Bezogen auf die vier Typen familienexterner Manager (s. S. 9/10) sollten diese Kernkompetenzen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden sein – je nach Beziehungsmuster zwischen Manager und Familie.

	Bewusstsein für den besonderen Charakter des Familienunternehmens	Verständnis für Steuerung der Familiendynamiken	Umsetzen einer nachhaltigen Unternehmensführung
Majordomus	● ● ● ○	● ● ● ○	● ● ● ●
Exekutor	● ● ○ ○	● ● ○ ○	● ● ● ○
Paladin	● ● ● ○	● ● ● ○	● ● ● ○
Intimus	● ● ○ ○	● ● ● ●	● ● ● ○

Abbildung 7: Ausprägung von Kernkompetenzen (eigene Darstellung)<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Eine effektive Methode, um einen gemeinsamen Konsens über die wesentlichen Kompetenzen für das Unternehmen zu erreichen, ist das bestehende Kompetenzmodell. Unternehmen entwickeln, basierend auf ihren Werten und Strategien, einen Katalog von Qualifikationen und Fähigkeiten, der als „kleinster gemeinsamer Nenner“ für das gesamte Management dient. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass sowohl familieninterne als auch -externe Manager einem einheitlichen, anpassbaren Bewertungsrahmen unterliegen, der sich an den übergeordneten Zielen der Organisation orientiert.

<sup>23</sup> Die typisierte Einordnung beruht auf Erkenntnissen aus Assessments familienexterner Führungskräfte durch Egon Zehnder.

### 2.3.3 Potenzial und das richtige Mindset als Schlüssel zu erfolgreicher Führung

Während die Evaluation der Kompetenzen wichtige Aufschlüsse über einen Kandidaten gibt, zeigt sie nur den Track Record vergangener Erfolge. Potenzial ist ein Aspekt der Karriereentwicklung, der umfasst, was jemand in der *Vergangenheit* erreicht hat, welche Fähigkeiten er oder sie *gegenwärtig* besitzt, und auch das *zukünftige* Wachstumspotenzial. Potenziale sind also die Eigenschaften oder Führungskompetenzen, die darauf hindeuten, dass jemand in der Lage sein wird, in einer größeren Rolle erfolgreich zu sein. Sie erlauben auch eine Einschätzung der Geschwindigkeit, mit der dies geschehen kann.

- **Vergangenheit: Zeichen bewährter Leistungsfähigkeit**

Wie hat die Führungskraft es bis hierher geschafft? In welchem Tempo ist sie bis hierher gekommen?

- **Gegenwart: Bereitschaft für die neue Rolle**

Ist die Führungskraft jetzt die richtige Person für die Position? Wird sie die nächste Hürde überwinden können?

- **Zukunft: Potenzial**

Wird die Führungskraft in ihre Rolle hineinwachsen und auch durch Veränderungen an ihren Aufgaben weiter wachsen?

Um das Entwicklungspotenzial eines Kandidaten für das Top-Führungsteam der nächsten Generation zu beurteilen, lohnt sich der Blick auf diese vier Potenzialtreiber:

- **Neugier:** Sucht der Kandidat aktiv nach neuen Erfahrungen, Ideen und Wissen? Fordert er Feedback ein und ändert er sein Verhalten entsprechend?

- **Erkenntnisvermögen:** Sammelt und verarbeitet der Kandidat proaktiv ein breites Spektrum an Informationen? Entdeckt er neue Einsichten, verändert er bestehende Ansichten und setzt er neue Akzente?

- **Überzeugungskraft:** Ist der Kandidat in der Lage, Emotionen und Rationalität anderer anzusprechen, um eine überzeugende Vision zu kommunizieren und Individuen an das Unternehmen und dessen Führung zu binden?

- **Entschlossenheit:** Treibt der Kandidat die Vision trotz Herausforderungen voran und sucht er gleichzeitig aktiv nach widerlegenden Informationen?

Insbesondere die Dimension „Neugier“ spielt eine besondere Rolle. Auf individueller Ebene bedeutet Neugier, dass man neue Erfahrungen, Wissen und Feedback sucht und offen für Veränderungen ist. Ohne Neugier ist die Motivation, neue Informationen zu suchen, Feedback einzuholen oder neue Möglichkeiten zu erkunden, geringer. Dies kann auch dazu führen, dass man anfälliger für Bestätigungsfehler wird, was sich negativ auf die persönliche Entwicklung auswirken kann.

#### WORAUF SOLLTE BEI DER AUSWAHL EINES FAMILIENEXTERNEN TOP-KANDIDATEN BESONDERS GEACHTET WERDEN?

- Analyse des sozialen Umfeldes („Kontinuität von Lebenslinien“, Werteorientierung)
- Analyse bisheriger Unternehmens- und Gesellschafterstrukturen
- Bisheriges Abstimmungsverhalten in Entscheidungssituationen
- Analyse von medialen und kommunikativen Auftritten in der Öffentlichkeit
- Auf welche Weise wurde bisher Wachstum organisiert (z. B. organisch/anorganisch)
- Wie erfolgreich wurden Post-Merger-Integrationsprozesse gestaltet?
- Welche Bedeutung hatte Profitabilität und was waren die „Haupttreiber“ dafür?
- Zu welchem „Strategietyp“ passt das Persönlichkeits- und Managementprofil?
- Einschätzung von „Geduld und Interesse“ bei einer Vielzahl von Gesprächen
- Analyse des persönlichen Umgangs mit Niederlagen
- Würde man gern mit dem Kandidaten und seinem/ihrer Partner ein Wochenende verbringen?
- *Von zunehmender Bedeutung:* Einholen von Referenzen über einen längeren Karrierezeitraum!

# 3 | INTEGRATION DER FAMILIENEXTERNEN TOP-FÜHRUNGSKRAFT INS UNTERNEHMEN

Der Einstieg in eine neue Rolle, insbesondere in der C-Suite, ist für jede Führungskraft herausfordernd. Es ist also wichtig, Top-Managern im Rahmen einer Integration bzw. eines Onboardings Zeit zu geben, um sich einzuarbeiten und Einfluss aufzubauen.

## 3.1 | INTEGRATION UND ONBOARDING-PROZESS

Der Begriff „Onboarding“ beschreibt oft nur die grundlegenden administrativen Schritte zur Einarbeitung neuer Führungskräfte.<sup>24</sup> Eine umfassendere Sichtweise im Sinne einer richtigen Integration ist aber erforderlich, die darauf abzielt, neue Führungspersönlichkeiten schnell und effektiv in die Unternehmenskultur einzuführen. Eine strukturierte Einarbeitung, die regelmäßiges Feedback und Unterstützung umfasst, ist notwendig, um die Integration zu erleichtern und schnelle Erfolge zu ermöglichen.

Generell gibt es fünf Kernaufgaben, die neue familienexterne Manager in den ersten Monaten erfolgreich bewältigen müssen:

- **Operative Führung übernehmen:** Schnelles Verständnis der betrieblichen Herausforderungen und Erzielung erster Erfolge.
- **Das Team leiten:** Schnelle Beurteilung und gegebenenfalls Anpassung des Teams.
- **Mit Stakeholdern abstimmen:** Aufbau von Beziehungen und Verständnis der Erwartungen von Kollegen und Unternehmerfamilie.
- **Mit der Kultur interagieren:** Sich vertraut machen mit den Werten und Normen des Unternehmens.
- **Strategische Absichten definieren:** Entwicklung und Kommunikation einer klaren Strategie.

Viele neue familienexterne Top-Manager konzentrieren sich zu sehr auf operative Aufgaben und vernachlässigen den Aufbau von Beziehungen zu ihrem Team und insbesondere der Unternehmerfamilie. Solche Fehler können den Integrationspro-

zess verlangsamen oder negativ beeinflussen. Es fällt diesen neuen Führungskräften oft schwer, sich in die Unternehmenskultur einzugewöhnen. Die Herausforderung liegt dann nicht in der mangelnden Kompetenz der neuen Führungskraft – es sind mangelndes Verständnis für die Organisationskultur und -politik bzw. Schwierigkeiten beim Aufbau von Netzwerken und Anbindung an die Unternehmerfamilie. Dabei sind die ersten 90 Tage nach der Einstellung entscheidend für den Erfolg des neuen familienexternen Top-Managers, da sie den Grundstein für die zukünftige Zusammenarbeit legen.<sup>25</sup>

Daher sollte insbesondere in diesen ersten 90 Tagen ein Fokus auf den Aspekt der Heranführung an und die Integration in die jeweils gegebenen Kommunikationsmuster und Strukturen der Zusammenarbeit mit der Eigentümerfamilie gelegt werden. Dies ist eine Facette des Onboardings familienexterner Führungskräfte, die über die allgemeineren Vorgehensweisen beim Onboarding von Top-Managern hinausgehen muss. Denn in der Entscheidung für einen neuen, externen CEO oder Geschäftsführer im Familienunternehmen personifiziert sich der Wandel zur aktiven Eigentümerfamilie. Der externe Top-Manager muss sich damit auseinandersetzen, welche besonderen Erwartungen die Familie vor diesem Hintergrund an ihn hat und wie prägend seine Rolle für die Zukunft des Unternehmens sein wird. Dazu gehört oft auch die Erkenntnis, dass möglicherweise nicht alle in der Familie diesen Wandel begrüßen. Ein gezieltes und strukturiertes Onboarding kann es familienexternen Top-Managern ermöglichen, sich mit den daraus resultierenden Konflikten schnell und produktiv auseinanderzusetzen. So festigt der externe Top-Manager seine Position frühzeitig.

Durch Investitionen in ein solch gezieltes und auf die Bedürfnisse eines Familienunternehmens zugeschnittenes Integrationsprogramm kann die Zeit bis zur Entfaltung der vollen Leistungsfähigkeit erheblich verkürzt werden, was sich positiv auf die Produktivität und die Unternehmensgewinne auswirkt.<sup>26</sup> Die Praxis zeigt: Wenn Führungskräfte eine professionelle Einstiegsbegleitung erfahren, kann dies die Zeit, die sie benötigen, um die volle Leistungsstärke zu erreichen, um bis zu 40 Prozent (oder von sechs auf vier Monate) reduzieren.<sup>27</sup>

<sup>24</sup> Siehe hierzu auch Fernández-Aráoz et al. (2015).

<sup>25</sup> Hierzu Ritter (2014).

<sup>26</sup> Hierzu Fernández-Aráoz & Iqbal (2024).

<sup>27</sup> Die hier angegebenen Zahlen beziehen sich auf eine von Egon Zehnder durchgeführte interne Auswertung von mehr als 1000 Projekten.

Ein guter Start – durch den Aufbau von Vertrauen, schnelle Übersicht über das Geschäft und frühe Erfolge – erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, dass neue Führungskräfte länger im Unternehmen bleiben. Denn wer sich zugehörig fühlt, Erfolge feiern kann und bestärkt wird, identifiziert sich eher mit dem Unternehmen. Externe Manager sollten entsprechend nicht als „Außenseiter“ betrachtet werden.<sup>28</sup>

### 3.2 | DER BLICK IN DIE PRAXIS: WIE FUNKTIONIERT EINE GUTE INTEGRATION?

Eine ideale, intensive Integration erstreckt sich über einen längeren Zeitraum, der bereits vor dem ersten offiziellen Tag im Unternehmen beginnt. Ziel ist es, die Zeit zu verkürzen, die der familienexterne Top-Manager benötigt, um in seiner Rolle anzukommen. Grob kann dieser Prozess in drei Phasen aufgeteilt werden:

#### Phase I: Vorbereitung auf den Einstieg

Eine der Herausforderungen in den ersten Tagen ist der Zugang zu relevanten Informationen. Oftmals mangelt es an strukturierten und offenen Einblicken in die Unternehmenskultur, die bestehenden Machtstrukturen und die unausgesprochenen Erwartungen, die an die neue Führungskraft gestellt werden. Des Weiteren ist die Abstimmung mit mehreren Stakeholdern eine Herausforderung, da unterschiedliche Perspektiven von HR oder innerhalb der Unternehmerfamilie häufig widersprüchlich sein können. Daher sollte sich die neue Führungskraft bereits vor dem ersten Arbeitstag – idealerweise mithilfe eines externen Coaches – intensiv vorbereiten und mit dem HR-Partner, dem TMT sowie der Unternehmerfamilie zusammenarbeiten, um die Herausforderungen der ersten Tage im Amt zu antizipieren, die Unternehmenskultur zu verstehen und sich so zielgerichtet vorzubereiten.

#### Phase II: Momentum aufbauen

Eine der Herausforderungen in dieser Phase ist die Balance zwischen Zuhören und Handeln. Die Führungskraft muss schnell Vertrauen aufbauen, ohne dabei vorschnell Entscheidungen zu treffen. Zudem besteht ein hoher Erwartungsdruck. Die Füh-

ührungskraft ist in dieser Phase schnell auf tragfähige Beziehungen zu Team, Familie und Stakeholdern gleichzeitig angewiesen. Kommunikationsbarrieren können ebenfalls eine Herausforderung darstellen, da unterschiedliche Kommunikationsstile oder unausgesprochene Konflikte im Team die Gestaltung vertrauensvoller Beziehungen erschweren. Zudem können unklare Erwartungshaltungen entstehen, wenn Rollen, Verantwortlichkeiten und Ziele nicht klar definiert sind, was zu Missverständnissen führt. Auch unterschiedliche Kommunikationsstile oder unausgesprochene Konflikte im Team können sich hier als Hürden erweisen.

In den ersten 30 Tagen sollte sich die neue Führungskraft daher darauf konzentrieren, starke erste Eindrücke zu hinterlassen und in vertrauensvolle Beziehungen zu Kollegen und Mitarbeitern, zu seinem Team, der Unternehmerfamilie und den wichtigsten Stakeholdern zu investieren. Wichtig ist dabei, für klare Erwartungen zwischen den Beteiligten und eine effektive Kommunikation sorgen.

#### Phase III: Wirkung maximieren

Eine der Herausforderungen in dieser Phase besteht darin, Sichtbarkeit zu schaffen und Glaubwürdigkeit zu erhalten. Teils unausgesprochene Erwartungshaltungen – gerade im Sinne erster sichtbarer Erfolge oder Veränderungen – können diese Phase belasten. Eine offene Feedbackkultur ist oft noch nicht vorhanden oder wird nicht aktiv gelebt, was die Entwicklung und das Lernen behindern kann. Schließlich müssen erste Maßnahmen in langfristige Strategien überführt werden, was Geduld und Durchhaltevermögen erfordert, um Nachhaltigkeit zu sichern.

In dieser dritten Phase ist daher die Konzentration auf frühe Erfolge sinnvoll, um Glaubwürdigkeit aufzubauen. Ein regelmäßiges Innehalten – idealerweise unterstützt durch einen Coach und in Zusammenarbeit mit der Unternehmerfamilie – ist dabei wichtig, um sicherzustellen, dass die eingeschlagene Richtung noch im Sinne aller Beteiligten ist.

<sup>28</sup> Vgl. Ritter (2014).

In allen drei Phasen sind verschiedene begleitende Coaching-Interventionen möglich, die die Führungskraft auf ihrem Weg zur vollen Wirksamkeit unterstützen. Zu diesen Maßnahmen gehören unter anderem:

- **Team-Workshop(s):** Mit einer neuen Führung an der Spitze muss sich auch das TMT neu erfinden und ausrichten. Je nach Ausgangssituation können ein oder mehrere Workshops zur Teamentwicklung, -ausrichtung und zum Krisenmanagement sowohl die Entwicklung des Einzelnen als auch die des Teams fördern.
- **Pulse Check:** Eine Umfrage zur Wahrnehmung der neuen Führungskraft und zur Planung erforderlicher Anpassungen.
- **360-Grad-Review:** Feedback von Kollegen, der Unternehmerfamilie und dem Team, um Hürden und Leistungsbarrieren zu identifizieren.

## FALLBEISPIEL A

Ein erfahrener CEO übernimmt die Leitung eines traditionsreichen Familienunternehmens mit internationaler Ausrichtung. Zuvor hat er bereits erfolgreich eine große Auslandseinheit des Unternehmens geführt, die er strategisch neu ausrichtete und deutlich wachsen ließ. Seine Berufung in die Konzernspitze erfolgte direkt durch die Eigentümerfamilie, mit der er bereits über Jahre hinweg vertrauensvoll zusammengearbeitet hatte.

Die Beziehung zur Familie ist geprägt von gegenseitigem Respekt und enger Abstimmung. Der CEO ist sich der besonderen Dynamik in einem eigentümergeführten Unternehmen bewusst und akzeptiert die aktive Rolle der Familie in strategischen Fragen. Gleichzeitig legt er großen Wert auf einen klaren Führungsstil, eigenständige Entscheidungen und eine langfristige strategische Ausrichtung, die er mit seinem Führungsteam entwickelt.

Er nutzt seine Erfolge nicht, um sich von der Familie zu emanzipieren oder eine eigene Machtbasis aufzubauen, sondern um Vertrauen zu stärken und Handlungsspielräume im Sinne des Unternehmens zu erweitern. Governance-Strukturen wie ein aktiver Aufsichtsrat und Investitionsfreigaben durch die Eigentümer sind für ihn selbstverständlicher Teil des Systems.

### Diese Führungskraft lässt sich primär dem Typ des Intimus zuordnen:

- Sie pflegt eine enge, vertrauensvolle Beziehung zur Eigentümerfamilie.
- Sie akzeptiert deren Einfluss als natürlichen Bestandteil ihrer Rolle.
- Ihre Motivation speist sich aus dem Rückhalt der Familie, nicht aus persönlichem Machtstreben.

### Gleichzeitig zeigen sich Paladin-Tendenzen:

- Ein hoher Anspruch an strategische Eigenständigkeit.
- Der Wunsch, Themen aktiv und unabhängig voranzutreiben.
- Eine klare, durchsetzungsstarke Führungspersönlichkeit.

Diese Kombination macht ihn zu einem strategischen Intimus, einer Führungskraft, die Nähe zur Familie mit unternehmerischer Eigenständigkeit verbindet.

## FALLBEISPIEL B

Ein traditionsreiches, seit mehreren Generationen in Familienbesitz befindliches Industrieunternehmen hat sich über die Jahre zu einem global agierenden Technologiekonzern entwickelt. Die Eigentümerfamilie ist nach wie vor vollständig beteiligt, jedoch nicht operativ tätig. Stattdessen setzt das Unternehmen auf eine professionelle, langfristig orientierte Führung durch ein externes Managementteam.

Die Beziehung zwischen Eigentümerfamilie und Management ist von gegenseitigem Vertrauen, gemeinsamen Werten und einem klaren Rollenverständnis geprägt. Strategische Grundsatzentscheidungen werden im engen Austausch mit der Familie getroffen, wobei das operative Geschäft vollständig in den Händen des Managements liegt. Die Eigentümerfamilie bringt sich über strukturierte Governance-Formate wie Beiräte und Gesellschafterversammlungen ein, ohne in das Tagesgeschäft einzugreifen.

Das Management agiert mit hoher Eigenverantwortung und unternehmerischer Freiheit. Es verfolgt eine langfristige Wachstumsstrategie, investiert stark in Forschung und Entwicklung und legt großen Wert auf Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung. Die Führungskräfte identifizieren sich stark mit den Werten des Unternehmens und sehen sich als Treuhänder eines generationenübergreifenden Vermächtnisses.

**Diese Konstellation lässt sich dem Typ des strategischen Intimus zuordnen:**

- Enge, vertrauensvolle Beziehung zur Eigentümerfamilie.
- Akzeptanz familiärer Einflussnahme auf strategischer Ebene.
- Motivation durch Rückhalt und Wertegemeinschaft mit den Eigentümern.

**Gleichzeitig zeigen sich Majordomus-Tendenzen:**

- Professionalisierte Führungsstruktur mit hoher Eigenständigkeit.
- Klare Trennung zwischen Eigentum und operativer Führung.
- Unternehmerisches Handeln im globalen Kontext.

Diese Kombination macht das Unternehmen zu einem Paradebeispiel für eine moderne eigentümergeführte Organisation, die familiäre Kontinuität mit professioneller Exzellenz verbindet.

## 4 | FAZIT

---

**D**ie Suche und Integration einer familienexternen Top-Führungskraft als CEO, Geschäftsführer oder sogar als direkter Nachfolger eines operativ tätigen Familienmitglieds für ein Familienunternehmen ist ein komplexer Prozess, der sorgfältige Planung und Unterstützung erfordert. Durch die Berücksichtigung emotionaler Aspekte, von Governance-Strukturen und Best Practices für die Nachfolgesuche und -integration können Unternehmen die Weichen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit stellen. Um etwaige Hürden erfolgreich zu meistern, sollten Familienunternehmen verschiedene Best Practices und Erfolgsfaktoren berücksichtigen.

### 1. PROAKTIVE, LANGFRISTIGE UND STRATEGISCHE NACHFOLGEPLANUNG

---

Eine strategische und proaktive Planung der Nachfolge ist essenziell für die Zukunftssicherung des Unternehmens. Es ist wichtig, sich frühzeitig mit der Frage zu beschäftigen, ob die operative Führung familienintern übernommen werden kann, und gegebenenfalls auch einen Plan B für die Einbeziehung eines familienexternen Top-Managers zu entwickeln. Dabei sollten sowohl familieninterne als auch familienexterne Kandidaten und Kandidatinnen gleichwertig in den professionellen Nachfolgeprozess einbezogen werden. Dies ermöglicht eine umfassende Sicht auf die besten Optionen für die Unternehmensführung und trägt dazu bei, die passenden Talente zu identifizieren. Das Anforderungsprofil muss an den strategischen Fokus, die langfristige Perspektive sowie an die Unternehmenskultur, die Leadership-Dimensionen und die gewünschte Dynamik zwischen der neuen Führungskraft und der Familie angepasst werden. Auch die kulturelle Passung ist von herausragender Bedeutung.

### 2. WENIGER FOKUS AUF FORMALE PLANUNG

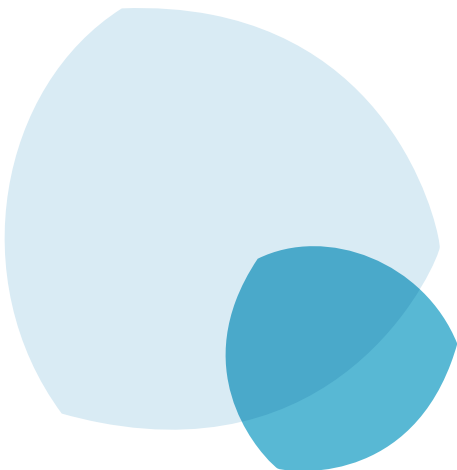
---

Anstatt sich auf eine große Anzahl von Kandidaten und umfangreiche Dokumentationen zu konzentrieren, sollten Familienunternehmen gezielt geeignete Kandidaten auswählen und eine tiefere Analyse der Qualifikationen und der kulturellen Passung priorisieren. Zu viele Kandidaten führen nicht zu besseren Ergebnissen.

### 3. NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE VON ANFANG AN UNTERSTÜTZEN

---

Unternehmen, die in die Integration neuer Führungskräfte investieren, sehen schnellere Erfolge und weniger Übergangsprobleme. Eine strukturierte Einarbeitung und kontinuierliche Unterstützung sind entscheidend, um eine reibungslose Übergabe der Verantwortung zu gewährleisten. Durch die effektive Unterstützung können das Potenzial neuer Führungskräfte schneller ausgeschöpft und die damit verbundenen Vorteile früher realisiert werden. Das Vertrauen in die neuen Führungskräfte ist aufgrund der Kenntnisse über deren Fähigkeiten ebenfalls größer, was sich positiv auf die Beziehung zwischen Familie und familienexternem Manager auswirkt.



## 4. KLARE ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

Klare Rollen und Verantwortlichkeiten sind entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen der Unternehmerfamilie und den familienexternen Top-Managern. Die Familie sollte ihre Werte, Erwartungen und die Unternehmensvision offen kommunizieren, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und Vertrauen aufzubauen. Ein gutes Rollenverständnis und die Dialogfähigkeit innerhalb der Unternehmerfamilie sind ebenfalls wichtig, um Konflikte zu vermeiden und die Zusammenarbeit zu fördern. Der familienexterne Top-Manager muss sich intensiv mit der Familienkultur vertraut machen und die familiären Werte im Unternehmenskontext repräsentieren. Klare Governance-Strukturen sind notwendig, um Entscheidungsprozesse transparent zu gestalten und Unsicherheiten zu verringern. Professionalisierung der Entscheidungsprozesse, basierend auf Daten und bewährten Praktiken, unterstützt die Effizienz und Resilienz des Unternehmens.

## 5. DIE ROLLE VON WERTEN FÜR NACHHALTIGEN ERFOLG

Die Unternehmenswerte sollten als Leitfaden für die Auswahl und Integration neuer Führungskräfte dienen. Ein gemeinsames Werteverständnis fördert die Akzeptanz und das Vertrauen zwischen dem neuen Top-Management, der Unternehmerfamilie und den Mitarbeitern. Es sorgt dafür, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens auch in Zukunft im Einklang mit den ursprünglichen Werten steht.

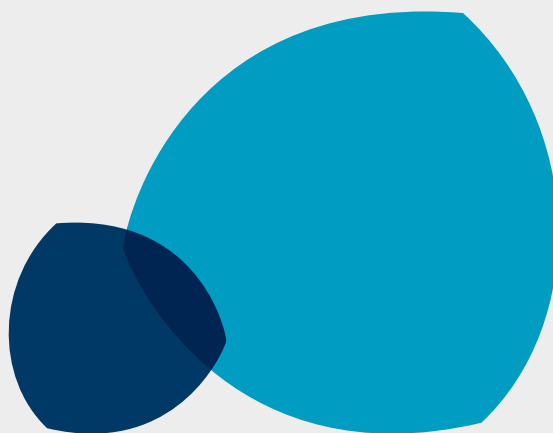
**Insgesamt ist die erfolgreiche Suche und Integration eines familienexternen Top-Managers nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine wertvolle Chance für Familienunternehmen. Durch die Implementierung dieser Best Practices und Erfolgsfaktoren können Unternehmen die Weichen für eine nachhaltige Zukunft stellen und die Vorteile eines familienexternen Managements optimal nutzen.**

## 5 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- ➔ Elsemann, A. (2022): Das gemischte Geschäftsführungsteam. Wege zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Familienunternehmen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Felden, B.; Rüsen, T. A.; Wirtz, M. & Peyerl, C. (2023): Kompetenzbeurteilung in Unternehmerfamilien. Die Entwicklung der NextGen fördern – professionell und wertschätzend. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Fernández-Aráoz, C. (2020): Developing the Next Generation of Leaders in Your Family Business. In: Harvard Business Review, January 31, 2020.
  - ➔ Fernández-Aráoz, C. & Iqbal, S. (2024): Lessons from Large Family Firms About Choosing a CEO. In: Harvard Business Review Magazine, January-February 2024.
  - ➔ Fernández-Aráoz, C.; Iqbal, S. & Ritter, J. K. (2015): Leadership Lessons from Great Family Businesses. In: Harvard Business Review Magazine, April 2015.
  - ➔ Fernández-Aráoz, C.; Iqbal, S.; Ritter, J. K. & Sadowski, R. (2015): Familienunternehmen besser führen. In: Harvard Business Manager, 06/2015, S. 56-65.
  - ➔ Fernández-Aráoz, C.; Iqbal, S.; Ritter, J. K. & Sadowski, R. (2019): 6 Traits of Strong Family Businesses. In: Harvard Business Review, June 18, 2019.
  - ➔ Gerken, M. & Hülsbeck, M. (2018): Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - ➔ Gimeno, A.; Baulenas, G. & Coma-Cross, J. (2010): Familienunternehmen führen, Komplexität managen. Göttingen: V&R.
  - ➔ Groth, T.; Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. 2., aktual. Auflage. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - ➔ Iqbal, S. & Ritter, J. K. (2015): Leadership Succession: Wovon weltweit führende Familienunternehmen berichten. Lausanne: FBN-I.
  - ➔ Kirchdörfer, R.; Kögel, R. & Wiedemann, A. (2024): Der Beirat in Familienunternehmen. Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität. 2., aktual. Auflage. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Kleve, H.; Rüsen, T. A. & Stibi, J. (2024): Motivation in der Unternehmerfamilie. Vom Engagement der Gesellschafter für das Familienunternehmen am Beispiel der NextGen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Koeberle-Schmid, A.; Witt, P. & Fahrion, H.-J. (2010): Gestaltung der Governance im Familienunternehmen. Gremien und Instrumente der Business und Family Governance. In: Zeitschrift für Corporate Governance, 4/10, S. 161-169.

- ➔ Meier, M. M. & Rösen, T. A. (2024): Nachfolger in der Führungsrolle. Wie der Einstieg in die operative Nachfolge gelingt. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Najjipoor-Smith, K. & Gerhard, T. (2023): An der Spitze: Rollen, Potenziale, Perspektiven. In: Busch, A.; Knauf, A.; Najjipoor-Smith, K.; Ritter, J. K. & Rocholl, J. (Hg.) (2023): Leading Global Champions. Wiesbaden: SpringerGabler, S. 3-10.
- ➔ Obermaier, O. (2023): Familienunternehmer als externer Beirat. Was es bei der Auswahl und Zusammenarbeit zu beachten gilt. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ O'Reilley, C.; Caldwell, D.; Chatman, J. & Doerr, B. (2014): The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. In: Group & Organization Management, Vol. 39(6), S. 595-625.
- ➔ Ritter, J. K. (2014): Die Chancen gelungener Integration. Externe Manager in Familienunternehmen. In: May, P. & Langenscheidt, F. (Hg.) (2014): Familienunternehmen – 10 Themen, 10 Experten, 10 Seiten. Hamburg: Deutsche Standards, S. 41-50.
- ➔ Rösen, T. A. (2025): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Was Familiengesellschafter und deren Angehörige wissen und können sollten. 2., erw. Auflage. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2023): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ von Schultendorff, D. (1984): Fremdmanager in Familienunternehmen. Eine empirische Analyse. Dissertation. Hochschule St. Gallen.
- ➔ Wimmer, R. (2022): Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.



# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 88 98 300

## AUTOREN

### **Dr. Michael M. Meier**

Partner Egon Zehnder

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

### **Dr. Katja Portz**

Beraterin Egon Zehnder

**EGON ZEHNDER** zählt zu den weltweit führenden Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory und ist Marktführer in Deutschland. Klienten von Egon Zehnder sind Familienunternehmen, Konzerne, Private-Equity-Unternehmen, Start-ups sowie Institutionen im öffentlichen Sektor.

In der Family Business Advisory Group finden Unternehmerfamilien, Eigentümer und Manager bei der generationsübergreifenden Bewältigung der Herausforderungen von Führung, Nachfolge und Governance Unterstützung. Dazu gehören u. a. der Aufbau und die Evaluierung von professionellen Governance-Strukturen, die Begleitung des Generationenübergangs und die familieninterne Führungskräfteentwicklung ebenso wie die Besetzung von Beiräten und Geschäftsführerpositionen mit familieninternen und -externen Kandidaten. Den Klienten steht die Erfahrung von 600 Beraterinnen und Beratern weltweit, davon über 70 in Deutschland, zur Verfügung.

Egon Zehnder

Kö-Bogen, Königsallee 2a

40212 Düsseldorf

E-Mail: [michael.meier@egonzehnder.com](mailto:michael.meier@egonzehnder.com)

Telefon: +49 211 13999 22

---

**WWW.WIFU.DE**

# PUBLIKATIONEN

## PRAXISLEITFÄDEN

Die Praxisleitfäden schneiden Erkenntnisse aus Forschung und Praxis auf die Bedürfnisse von Familienunternehmern und Familienunternehmerinnen zu.



QR-CODE  
ZU UNSERER  
BIBLIOTHEK



## STUDIEN

Studien dokumentieren die Forschungsergebnisse des WIFU und anderer Organisationen aus Untersuchungen zu aktuellen Themen rund um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

## SCHRIFTENREIHE

Dissertationen bergen wertvolle Erkenntnisse aus intensiver Forschungsarbeit. Diese sollen auch ihren Weg in die Unternehmenspraxis finden: In der Schriftenreihe der WIFU-Stiftung erscheinen praxistauglich überarbeitete Dissertationen, deren Lektüre einen konkreten Mehrwert bietet.





Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu-stiftung.de](mailto:herausgeber@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 88 98 300

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2025 · WIFU-Stiftung