



Externe Führung im Familienunternehmen: Erfolgsmodell oder Fallgrube?

Neuer Praxisleitfaden liefert Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Integration familienexterner Führungskräfte

Fehlt eine geeignete Nachfolgerin oder ein geeigneter Nachfolger aus dem eigenen Familienkreis, rückt die externe Besetzung von Führungspositionen als strategische Option in den Fokus. Doch der Übergang birgt Risiken: Bei rund 65 Prozent aller Erstbesetzungen mit externen Nachfolgern treten bereits sechs bis zwölf Monate nach Amtsantritt Probleme auf – und ein erneuter Rekrutierungsprozess wird notwendig.

Warum scheitern so viele externe Nachfolgen – und was braucht es, damit sie gelingen? Genau dieser Frage widmet sich der neue WIFU-Praxisleitfaden „Familienexternes Management in Familienunternehmen – Chancen erkennen, Fallstricke vermeiden“. Michael Meier und Katja Portz (Egon Zehnder) sowie Tom Rösen (WIFU-Stiftung) richten den Blick dabei auf Konstellationen, in denen das Top-Management vollständig mit familienexternen Führungskräften besetzt ist und die Unternehmerfamilie ausschließlich in Aufsichts- und Beiratsgremien Verantwortung trägt.

Mit diesem Schritt geht ein tiefgreifender Wandel einher: Die Unternehmerfamilie entwickelt sich von einer operativ tätigen Einheit hin zu einer aktiven Eigentümerfamilie. Voraussetzung für das Gelingen ist eine klare Trennung von operativer Führung und strategischer Steuerung – getragen von eindeutigen Verantwortlichkeiten, einem gemeinsamen Rollenverständnis und guten Governance-Strukturen.

Wie dieser Übergang konkret gestaltet werden kann, beschreibt der Leitfaden anhand eines dreiphasigen Nachfolgeprozesses. Er reicht vom gemeinsamen Bekenntnis der Gesellschafterinnen und Gesellschafter zur Notwendigkeit und Zielsetzung der externen Nachfolge über eine strukturierte Kandidatenauswahl bis hin zur Integration der neuen Führungspersönlichkeit.

Bereits bei der Auswahl entscheidet sich vieles. Der Leitfaden unterscheidet vier Typen familienexterner Manager – vom eng mit der Familie verbundenen „Intimus“ bis zum weitgehend eigenständig agierenden „Majordomus“ – und zeigt, welcher Typus zu welcher Unternehmens-

situation passt. Neben Erfahrung und fachlicher Qualifikation erweisen sich dabei kulturelle Passung und ein gemeinsames Werteverständnis als entscheidende Auswahlkriterien.

Ist die Wahl getroffen, sind die ersten 90 Tage nach der Einstellung entscheidend für den Erfolg des neuen familienexternen Top-Managers. Ein professionell gestaltetes Onboarding sowie der gezielte Aufbau von Vertrauen – vor allem gegenüber dem Kollegenkreis und der Unternehmerfamilie – legen in dieser Phase den Grundstein für die zukünftige Zusammenarbeit.

„Familienexternes Management ist eine strategische Entscheidung“, betont Tom Rösen. „Wer Führung abgibt und gleichzeitig Orientierung sichert, schafft einen Nährboden für langfristige Stabilität.“

Der Praxisleitfaden „Familienexternes Management in Familienunternehmen“ steht zusammen mit weiteren Publikationen der WIFU-Stiftung kostenfrei unter www.wifu.de/bibliothek zur Verfügung. Nähere Auskünfte erteilt Dr. Ruth Orenstrat (ruth.orenstrat@wifu-stiftung.de, +49 2302 8898303).

Über uns:

Die 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 über 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.

Über 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, EigentümerInnen und ManagerInnen 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 KandidatInnen. Den Klienten steht die Erfahrung von 600 BeraterInnen weltweit, davon über 70 in Deutschland, zur Verfügung.

Über die Universität Witten/Herdecke:

Die Universität Witten/Herdecke versteht sich seit 1983 als Bildungs- und Forschungsort, an dem Menschen wachsen können. Mehr als 3.000 Studierenden entwickeln sich hier zu Persönlichkeiten, die die Gesellschaft verändern und gestalten wollen – nachhaltig und gerecht. Diese Veränderung streben wir auch als Institution an. Sie bildet den Kern unseres Leitbildes und ist Teil unserer DNA: Als die Universität für Gesundheit, Wirtschaft und Gesellschaft sind wir von Beginn an Vorreiterin in der Entwicklung und Anwendung außergewöhnlicher Lern- und Prüfungssettings.

In 16 Studiengängen und dem fächerübergreifenden WittenLab. Zukunftslabor Studium fundamentale lernen unsere Studierenden, den Herausforderungen der Zukunft ganzheitlich zu begegnen und aktuelle Entwicklungen kritisch zu hinterfragen. Unsere Forschung ist frei und transdisziplinär. Institute, Initiativen, Projekte, Kliniken und Ambulanzen erarbeiten innovative und praxisorientierte Lösungen, die zur positiven und sinnstiftenden Veränderung der Gesellschaft beitragen.

Wachsen und Wirken treibt uns an – mehr denn je: Here we grow!

www.uni-wh.de / blog.uni-wh.de / [#UniWH](https://twitter.com/UniWH) / [@UniWH](https://twitter.com/UniWH)