

# Die Kunst der Nachfolge ist ein hochkomplexer Prozess

Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Tradition, Kultur und Erfolg – Frischer Wind und Professionalisierung von außen

**Börsen-Zeitung, 6.12.2023**  
Familienunternehmen bilden nach wie vor das Rückgrat unserer Wirtschaft. Mit ihren oft jahrzehntelangen Traditionen und bewährten Geschäftsmodellen sind sie essenziell für die Stabilität und Kontinuität in vielen Branchen. Große Familienunternehmen haben in den vergange-

passert. Aktuelle Ergebnisse des Manager Barometers von Odgers Berndtson verdeutlichen, wie wichtig Führungskräften eine zu ihnen passende Kultur ist. 82,8% der Befragten gaben an, dass ihnen eine passende Unternehmenskultur „sehr wichtig“ sei bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers. Weiter noch: Je älter die Befragten, desto wichtiger ist ihnen die Unternehmenskultur.

Der Übergang an der Spitze eines Familienunternehmens beginnt mit der Klärung des Rollenverständnisses. Hierbei sollten sowohl die Wünsche und Erwartungen der Familie als auch die Vorstellungen des Nachfolgers berücksichtigt werden.

Eine transparente Kommunikation ist hier von entscheidender Bedeutung. Die Familie muss bereit sein, Kontrolle abzugeben, und der Nachfolger muss akzeptieren, dass er nicht nur im Sinne des Unternehmens, sondern auch im Sinne der Unternehmerfamilie agieren muss. Das Festlegen klarer Regeln und Erwartungen schafft die Basis für eine erfolgreiche Nachfolge.



**Marco Henry Neumueller**

Partner bei Odgers Berndtson Deutschland

nen zehn Jahren sogar erheblich mehr neue Stellen geschaffen als Dax-Konzerne, wie eine Studie im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen zeigt. Im Verhältnis stellen sie demnach auch einen größeren Teil ihrer neuen Mitarbeiter im Inland ein, während Dax-Konzerne ohne dominierende Familie im Hintergrund neue Jobs eher im Ausland schaffen.

Doch der Übergang von einer Generation zur nächsten, die Nachfolgeplanung, ist ein heikles Thema. In vielen Fällen entscheiden sich Familienunternehmen für einen externen Manager. Diese Entscheidung birgt sowohl Chancen als auch Fallstricke.

Die Besonderheiten in kultureller Passung, Erwartungshaltung und emotionaler Bindung machen den Wechsel an der Spitze von Familienunternehmen zu einem hochkomplexen Prozess – insbesondere, wenn erstmalig ein familienfremder Manager die Führung übernimmt.

## Cultural Fit und seine Bedeutung

In Familienunternehmen steht die Bewahrung der Familiendynamik oft an erster Stelle. Hier geht es nicht nur um die Maximierung von Gewinnen, sondern auch um das Fortführen von Werten und Traditionen. Daher ist der sogenannte Cultural Fit von entscheidender Bedeutung. Der neue Führungsstil muss zur Unternehmenskultur und den Werten der Familie



tiken und innovative Strategien in das Familienunternehmen einzuführen. Im Mittelstand wird gerne eine hohe Innovationskraft vermutet. Die Ergebnisse des aktuellen Manager Barometers lassen erkennen, dass die Großkonzerne hier die Nase aktuell vorne haben. Insofern kann ein externer Manager aus einem Großkonzern, eingesetzt als Chief Executive Officer (CEO) oder Chief Technology Officer (CTO), frische Impulse ins Familienunternehmen bringen – vorausgesetzt auch der Cultural Fit stimmt.

Externe Manager sind meist frei von familiären Bindungen und Interessenkonflikten, die in Familienunternehmen oft eine Rolle spielen. So können sie Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten, Daten und betriebswirtschaftlichen Überlegungen treffen, ohne durch persönliche Beziehungen oder Loyalitäten beeinflusst zu werden.

## Verschiedene Wege zum Erfolg

Es gibt keinen „Königsweg“, dem Wechsel an der Spitze von Familienunternehmen zu gestatten, da jede Familie und jedes Unternehmen einzigartig sind. Dennoch gibt es bewährte Strategien und Praktiken, die in der Regel zum Erfolg führen:

**Familienrat und externe Beratung** – Die Einrichtung eines Familienrats und die Inanspruchnahme externer Beratung sind wichtige Schritte. Ein Familienrat kann als Gremium dienen, um familieninterne Fragen zu klären und die Unternehmensstrategie zu überwachen. Häufig geht sie einher mit einer Familienverfas-

sung. Gerade bei der Besetzung mit einem Familienfremden empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einem Personalberater, der Familienunternehmen kennt und solche Verfahren routiniert begleitet.

**Zeit nehmen** – Ein geplanter Übergang benötigt Zeit. Je früher mit der Nachfolgeplanung begonnen wird, desto reibungsloser verläuft der Übergang.

**Klare Governance-Strukturen** – Die Einrichtung klarer Governance-Strukturen, wie Aufsichtsräte und Beiräte, hilft bei der Trennung von Familien- und Unternehmensangelegenheiten.

**Krisenmanagement** – Die Planung für unvorhergesehene Ereignisse, wie den plötzlichen Ausfall des bisherigen Inhabers, ist von entscheidender Bedeutung.

## Schwachpunkt oder Alleinstellungsmerkmal?

### Fortsetzung von Seite 1

willigkeit hin zur immer weiter reichenden Berichtspflicht, beispielsweise durch die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), wird auch die Nachfrage nach ökologisch nachhaltigen Büros perspektivisch immer weiter steigen – parallel dazu wird auch die Sensibilität der Mitarbeiter für solche Fragestellungen wachsen. Das Büro wird für die mietenden Unternehmen zum Hebel für eine bessere Umweltbilanz.

Wenn es um die Zukunft des Büros geht, strehen Familienunternehmen also am Scheideweg. Wer langfristig an veraltete Immobilien gebunden ist oder diese sogar in seiner Firmenbilanz als „totes Kapital“ hält, wird früher oder später Wettbewerbsnachteile erleben. Diejenigen Unternehmen, die sich jedoch moderne und nutzwertige Flächen sichern können, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern

und hohen Nachhaltigkeitsstandards entsprechen, können sich Alleinstellungsmerkmale sichern.

Besonders für langfristig agierende Unternehmen ist dafür jedoch ein weiterer Faktor essenziell: die flexible Anpassbarkeit der Flächen. Denn die Arbeitswelten werden sich durch den technologischen Fortschritt und die immer kürzeren Produkt- und Innovationszyklen der Unternehmen künftig schneller und schneller anpassen. Dementsprechend ist es wichtig, dass eine Umrüstung der Flächen stattfinden kann, ohne dass ein neuerlicher Umzug nötig ist. Projektentwickler, die veraltete Büroflächen revitalisieren oder neue Objekte bauen, achten daher darauf, dass sich möglichst viele unterschiedliche Flächenkonfigurationen realisieren lassen – was wiederum die Gesamtlebensdauer und den ökologischen Fußabdruck der entsprechenden Immobilien verbessert.