Dr. Markus Dirr (Hrsg.)
Dr. Aumann · Beyer · Bittner · Degen · Eishold · Prof. Dr. Grottke ·
Jacoby · Klumpp · Kober · Manich · Dr. Müssig · Schauer · Schneider

LEBENSWERK MIT ZUKUNFT

Familienunternehmen führen, entwickeln und erfolgreich übergeben

BoD
Books on Demand GmbH, Überseering 33, 22297 Hamburg

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. JedeVerwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassenist, bedarf vorheriger Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere fürVervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungenund die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissenzusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft. Dennoch sind Fehler nichtganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buchenthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantieirgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessenkeine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstigeHaftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieserInformationen – oder Teilen davon – entsteht, auch nicht für dieVerletzung von Patentrechten, die daraus resultieren können.

Ebenso wenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass diebeschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. DieWiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungenusw. in diesem Werk berechtigt – auch ohne besondere Kennzeichnung –nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne derWarenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wärenund daher von jedermann benutzt werden dürften.

© 2025 Dr. Markus Dirr
1. Auflage 2025

ISBN 9783695197101
Bibliografische Information der Deutschen NationalbibliothekDie Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in derDeutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sindim Internet unter http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Herstellung & Verlag: BoD · Books on Demand GmbH, Überseering 33, 22297 Hamburg
Umschlaggestaltung: Julia Pfeiffer, KAOS/Carbunus Werbeagentur GmbH, Wangen im Allgäu
Satz: Julia Pfeiffer, KAOS/Carbunus Werbeagentur GmbH, Wangen im Allgäu
Gesetzt aus: Minion und Avenir

www.Lebenswerk-mit-Zukunft.de

Inhalt

Über die Autoren – Ein persönliches Wort von Dr. Markus Dirr 8

Teil I: Das Fundament verstehen – Familienunternehmen im Spannungsfeld von Tradition und Zukunft

1. **Zwei Strategien, ein Chaos?** 10
   Wie sich Familienstrategie und Unternehmensstrategie ergänzen
   Dr. Markus Dirr

2. **Die Gleichheits-Falle** 22
   Warum faire Anteile oft zu unfairen Konflikten führen
   Dr. Lara Aumann

3. **Beirat als Sparringspartner** 44
   Wie Geschäftsführung, Gesellschafter und Aufsichtsgremium effektiv zusammenarbeiten
   Ralph Jacoby

4. **Markenstrategie für Generationen** 56
   Wie Familienunternehmen ihre Identität über Jahrzehnte erhalten
   Martina Manich

Teil II: Eigentümer und nächste Generation – Nachfolge gestalten und Verantwortung übernehmen

5. **Nachfolge gelingt, wenn auch das Unsichtbare sichtbar wird** 72
   Bindungen, Spannungen, Rollen. Klarheit stärkt die Familie und sichert unternehmerisches Handeln
   Christa G. Kober

6. **Familienname als Marke** 92
   Wie Kommunikation Tradition und Unternehmenserfolg verbindet
   Alexander Bittner

7. **Nachfolge braucht Neuanfang** 106
   Warum Denkmalpflege kein Geschäftsmodell ist
   Dr. Bernd Müssig

8. Wenn der Nachfolger scheitert 122
Ursachen, Konsequenzen und die richtige Strategie für den zweiten Versuch
Dr. Markus Dirr

9. Plötzlicher Todesfall des Eigentümers und kein Notfallplan 138
Was sofort geregelt werden muss
Kristina Schneider / Dr. Markus Dirr

Teil III: Verkauf, Vermögen und neue Wege – Familienunternehmen strategisch neu aufstellen

10. Von Eigentümer zu Mitgesellschafter 156
Strategien für einen kontrollierten Teilverkauf
Dr. Markus Dirr

11. Mehr als ein klassischer Exit 176
Warum die Kombination aus Verkauf, Rückbeteiligung und Fremdkapital oft der Königsweg ist
Stefan Eishold

12. Achterbahnfahrt Unternehmensverkauf 196
Emotionale Hochs und Tiefs für Verkäufer und wie Käufer am besten reagieren
Michael Klumpp

13. Der letzte Deal 216
Wie Unternehmer den Wert ihres Lebenswerks sichern
Philipp Degen

14. Unternehmerisch denken, ängstlich handeln? 240
Das Innovationsdilemma der Family Offices
Ralph Jacoby / Dr. Markus Dirr

15. Fit für Buy & Build? 256
Worauf Käufer achten, wenn sie kleine Unternehmen übernehmen
Kurt Schauer

16. Nach dem Unternehmensverkauf 274
Wann eine Beteiligungsgesellschaft sinnvoll ist
Dr. Markus Dirr

Teil IV: Externe Geschäftsführer – Vertrauen gewinnen und Wandel gestalten

17. (K)einer von uns? 292
Fluch und Segen externer Geschäftsführer in Familienunternehmen
Frank Beyer

18. Blut ist dicker als Erfahrung? 308
Die unterschätzte Rolle externer Geschäftsführer – und ihr Weg zur Glaubwürdigkeit
Dr. Markus Dirr

19. Wenn das Eigentümer-Veto kommt 326
Strategien für den Umgang mit plötzlichen Kurswechseln
Dr. Markus Dirr

20. Zwischen den Stühlen 346
Zu klein für Private Equity, zu groß für Management Buy-out – und jetzt?
Dr. Markus Dirr

21. Von der Randfigur zum Retter? 366
Wie sich die Rolle externer Geschäftsführer in Familienunternehmen im Zeitverlauf verändert
Frank Beyer

22. Mitarbeiter als Mitunternehmer 382
Chancen und Risiken der Beteiligung im Familienunternehmen
Kristina Schneider

23. Erfolgsmodell oder Risiko? 408
Die zweite Managementebene als Schlüssel zur Nachfolge
Dr. Markus Dirr

24. Führung, Werte, Wandel 426
Wie Familienunternehmen im Rahmen der Nachfolge das Leadership-Modell für sich neu erfinden müssen
Prof. Dr. Markus Grottke

Abschlusswort: Das Vermächtnis gemeinsam gestalten **438**

Profile der Autoren **440**

Über die Autoren –

Ein persönliches Wort von Dr. Markus Dirr

Liebe Leserin, lieber Leser,

Warum ich dieses Buch geschrieben habe

Als externer Geschäftsführer einer Management-Holding im Familienbesitz erlebe ich täglich, wie wertvoll der Blick von außen in Familienunternehmen sein kann. Seit über 20 Jahren begleite ich Unternehmen durch komplexe Transformationsprozesse und habe dabei gelernt: Die größten Durchbrüche entstehen oft dort, wo externe Perspektiven auf gewachsene Strukturen treffen.

Deshalb habe ich Experten zusammengebracht, die alle eines gemeinsam haben – sie begleiten Familienunternehmen von außen und kennen sowohl die emotionalen als auch die strategischen Herausforderungen dieser besonderen Unternehmensform.

Die Menschen hinter den Kapiteln

Jeder Autor bringt seine eigene Geschichte mit. Dr. Lara Aumann entschlüsselt als Psychologin die oft unsichtbaren familiären Dynamiken, die erfolgreiche Nachfolge verhindern können. Frank Beyer weiß als Executive Search-Experte, wie entscheidend der „kulturelle Fit" zwischen externem Manager und Familienkultur ist.

Alexander Bittner versteht als Kommunikationsstratege, dass der Familienname allein noch kein Familienunternehmen macht – entscheidend ist, wer ihn glaubwürdig nach außen trägt. Philipp Degen bringt als Gründer von unternehmer-radio.de tiefe Einblicke in Verkaufsprozesse mit.

Prof. Dr. Markus Grottke verbindet die wissenschaftliche Perspektive auf Digitalisierung mit praktischer Erfahrung. Stefan Eishold zeigt als CEO von ARCUS Capital, wie Unternehmerkapital nachhaltige Nachfolgelösungen ermöglicht.

Ralph Jacoby bringt als Beirat 20 Jahre Erfahrung mit Familienunternehmen zwischen 20 und 400 Millionen Euro Umsatz mit. Michael Klumpp kennt als M&A-Experte nicht nur die technischen Aspekte von Unternehmensverkäufen, sondern auch die mentalen Herausforderungen dabei.

Christa Kober weiß als Wirtschaftsmediatorin, dass in Nachfolgeprozessen das Unsichtbare sichtbar werden muss – Bindungen, Loyalitäten, Erwartungen.

Martina Manich erlebt als Agenturinhaberin den Generationenwechsel im eigenen Unternehmen.

Dr. Bernd Müssig zeigt als Organisationsentwickler, warum Nachfolge kein Übergaberitual ist, sondern ein strategischer Neuanfang. Kurt Schauer bringt als Buy-&-Build-Stratege über 30 Jahre Praxiserfahrung mit familiengeführten Betrieben mit.

Kristina Schneider versteht als Rechtsanwältin sowohl die Bedürfnisse von Fremdgeschäftsführern als auch die Interessen der Eigentümerfamilien und schafft Win-Win-Situationen.

Warum der externe Blick so wertvoll ist

In meiner täglichen Arbeit höre ich oft: „Als Externer können Sie das nicht verstehen." Und genau darin liegt die Stärke. Während die Nähe zur Familie emotionale Bindung schafft, kann sie auch zu Betriebsblindheit führen. Externe sehen mit frischen Augen, was den Beteiligten zu selbstverständlich geworden ist.

Für wen diese Erfahrungen wertvoll sind

Als Eigentümer stehen Sie vor der emotionalen Herausforderung, Ihr Lebenswerk loszulassen und zu bewahren. Als Nachfolger erleben Sie widersprüchliche Erwartungen zwischen Modernisierung und Tradition. Als externer Geschäftsführer müssen Sie rationale Entscheidungen in einem emotionalen Umfeld treffen.

Ihre nächsten Schritte

Nachdem Sie die Herausforderungen und Lösungsansätze in diesem Buch kennengelernt haben, stehen Sie vielleicht vor der Frage: „Und jetzt?" Die Profile der Autoren am Ende des Werks zeigen Ihnen nicht nur deren Expertise, sondern auch konkrete Ansprechpartner für Ihre individuellen Herausforderungen. Jeder von ihnen hat bewiesen, dass er komplexe Situationen meistern kann. Dieses Buch ist nur der Anfang eines kontinuierlichen Dialogs. Auf www.Lebenswerk-mit-Zukunft.de finden Sie direkten Kontakt zu den Autoren und bei Fragen, Wünschen oder Anregungen können Sie mich gerne ansprechen.

Beste Grüße
Dr. Markus Dirr

"Das größte Strategiechaos entsteht nicht durch falsche Entscheidungen, sondern durch die Unfähigkeit zu entscheiden, wer eigentlich entscheidet."

Dr. Markus Dirr

01

Zwei Strategien, ein Chaos?

Wie sich Familienstrategie und Unternehmensstrategie ergänzen

Dr. Markus Dirr
Externer Geschäftsführer einer Management-Holding im Familienbesitz

„Wir diskutieren seit Monaten, aber kommen zu keinem Ergebnis." Der Geschäftsführer eines mittelständischen Maschinenbauers fasst zusammen, was viele Familienunternehmen erleben: Endlose Strategiesitzungen, die sich im Kreis drehen, weil niemand weiß, nach welchen Kriterien eigentlich entschieden werden soll. Geht es um maximale Rendite oder um Arbeitsplätze in der Region? Um schnelles Wachstum oder um nachhaltige Entwicklung? Um Professionalisierung oder um Bewahrung der Familienkultur?

Aus der Perspektive eines externen Beobachters wird schnell deutlich: Das Problem liegt nicht in mangelnder strategischer Kompetenz, sondern in der Vermischung zweier verschiedener Strategieebenen. Familienunternehmen benötigen sowohl eine Familienstrategie als auch eine Unternehmensstrategie. Werden diese nicht klar getrennt und dann bewusst miteinander verzahnt, entsteht jenes Chaos, das selbst erfahrene Unternehmer zur Verzweiflung bringt.

Aus Sicht der Eigentümer bedeutet dies eine permanente Zerrissenheit zwischen dem, was für die Familie richtig ist, und dem, was das Unternehmen braucht. Sie fühlen sich gedrängt, zwischen zwei Loyalitäten zu wählen, obwohl beide gleichermaßen berechtigt sind. Die Folge: Entscheidungen werden aufgeschoben oder führen zu faulen Kompromissen, die niemanden zufriedenstellen.

Nachfolger erleben diese Situation als besonders belastend. Sie sehen sich mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert: Einerseits sollen sie das

Unternehmen modernisieren und professionalisieren, andererseits die Familientradition bewahren. Ohne klare Prioritäten navigieren sie zwischen verschiedenen Interessengruppen, ohne zu wissen, welche Entscheidungen richtig sind.

Externe Geschäftsführer stehen vor der Herausforderung, rationale Geschäftsentscheidungen in einem emotionalen Umfeld zu treffen. Sie müssen verstehen, dass hinter scheinbar irrationalen Entscheidungen oft eine Familienstrategie steht, die ihnen nicht transparent gemacht wurde. Gleichzeitig wird von ihnen erwartet, das Unternehmen erfolgreich zu führen, ohne die familiären Rahmenbedingungen zu kennen.

1. Das Dilemma verstehen: Wenn zwei Strategien kollidieren

Um das Ausmaß des Problems zu verstehen, betrachten wir die Geschichte eines traditionellen Maschinenbauers aus Baden-Württemberg. Das Unternehmen, seit drei Generationen in Familienbesitz, stand vor der Entscheidung, ob es in die digitale Transformation investieren sollte. Die Geschäftsführung hatte eine klare Empfehlung: Ohne Digitalisierung würde das Unternehmen in fünf Jahren nicht mehr wettbewerbsfähig sein. Der Investitionsbedarf lag bei 15 Millionen Euro.

Die Familie war gespalten. Der Seniorchef fürchtete um die bewährte Unternehmenskultur und den Verlust von Arbeitsplätzen. Die Juniorchefin drängte auf schnelle Umsetzung, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Der Beirat empfahl einen Mittelweg, der jedoch weder die technologischen Anforderungen noch die finanziellen Möglichkeiten der Familie berücksichtigte.

Das Ergebnis: Zwei Jahre Stillstand, verpasste Marktchancen und eine frustrierte Geschäftsführung. Erst als die Familie erkannte, dass sie zunächst ihre eigene Strategie klären musste, bevor sie über die Unternehmensstrategie entscheiden konnte, fand sie den Weg aus der Blockade.

Diese Geschichte illustriert die typischen Konfliktlinien, die entstehen, wenn Familien- und Unternehmensstrategie nicht klar getrennt werden. Die Familie diskutierte nicht wirklich über Digitalisierung, sondern über ihre Identität, ihre Werte und ihre Zukunftsvorstellungen. Das Unternehmen brauchte eine klare strategische Ausrichtung, bekam aber emotionale Debatten über Tradition und Wandel.

Die Symptome eines solchen Strategiechaos sind immer ähnlich: Entscheidungen werden vertagt, Kompromisse führen zu halbherzigen Lösungen, wichtige Investitionen werden nicht getätigt, und die Geschäftsführung verliert das Vertrauen in die strategische Führung der Familie.

Familienstrategie: Mehr als nur Nachfolgeplanung

Eine echte Familienstrategie geht weit über die klassische Nachfolgeplanung hinaus. Sie definiert, welche Rolle die Familie als Eigentümer spielen will und wie sie ihre Werte und Ziele langfristig verwirklichen möchte. Während die Unternehmensstrategie die Frage beantwortet „Wie werden wir erfolgreich am Markt?", klärt die Familienstrategie „Warum sind wir Unternehmer und was wollen wir erreichen?"

Die vier Säulen einer durchdachten Familienstrategie bilden ein stabiles Fundament für alle unternehmerischen Entscheidungen:

Werte und Identität definieren das Selbstverständnis der Familie als Unternehmer. Was macht uns einzigartig? Welche Prinzipien leiten uns? Wie wollen wir wahrgenommen werden? Diese Fragen scheinen abstrakt, haben aber sehr konkrete Auswirkungen auf Geschäftsentscheidungen. Eine Familie, die sich als Innovationsführer sieht, wird anders über Forschungsinvestitionen entscheiden als eine, die sich als verlässlicher Qualitätsanbieter positioniert.

Eigentümerrolle und Governance klären die Machtverhältnisse und Entscheidungsprozesse. Wer hat welche Verantwortung? Wie werden Konflikte gelöst? Welche Rolle spielen nicht-aktive Familienmitglieder? Eine klare Governance-Struktur verhindert, dass operative Entscheidungen durch familiäre Machtspiele blockiert werden.

Nachfolgeplanung umfasst nicht nur die Frage, wer das Unternehmen übernimmt, sondern auch, wie der Übergang gestaltet wird und welche Alternativen existieren. Eine professionelle Nachfolgeplanung reduziert Unsicherheit und schafft Vertrauen bei allen Beteiligten.

Vermögensmanagement definiert die finanziellen Ziele der Familie und ihre Risikobereitschaft. Steht Vermögenserhalt oder Wachstum im Vordergrund? Wie wichtig ist die Kontrolle über das Unternehmen? Diese Entscheidungen beeinflussen maßgeblich die Finanzierungsstrategie und Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens.

Die Familienstrategie definiert präzise Rollen: Wer arbeitet im Unternehmen mit, wer übernimmt Aufsichtsfunktionen, und wer bleibt als Gesellschafter im Hintergrund. Diese Klarheit ermöglicht es dem Unternehmen, strategische Entscheidungen zu treffen, ohne in familiäre Diskussionen verstrickt zu werden.

Unternehmensstrategie: Professionalität ohne Seelenverlust

Die Unternehmensstrategie von Familienunternehmen unterscheidet sich fundamental von der börsennotierter Konzerne. Während letztere primär auf Shareholder Value ausgerichtet sind, müssen Familienunternehmen einen breiteren Stakeholder-Ansatz verfolgen. Die Herausforderung besteht darin, professionelle Strategieentwicklung zu betreiben, ohne die spezifischen Stärken und Werte des Familienunternehmens zu verlieren.

Die strategischen Grundlagen bleiben jedoch universell gültig: Marktanalyse, Wettbewerbspositionierung, Ressourcenallokation und Erfolgsmessung. Der Unterschied liegt in der Gewichtung verschiedener Erfolgsfaktoren. Während ein Konzern möglicherweise eine profitable Sparte verkauft, behält ein Familienunternehmen sie aus Traditionsgründen oder zum Erhalt von Arbeitsplätzen.

Diese scheinbare Irrationalität kann jedoch zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Familienunternehmen können langfristig denken, da sie nicht dem Quartalsdruck der Kapitalmärkte unterliegen. Sie können in Mitarbeiter und Innovationen investieren, auch wenn der Return on Investment erst in Jahren sichtbar wird.

Das Unternehmen Trumpf demonstriert, wie eine professionelle Unternehmensstrategie mit Familienidentität verbunden werden kann. Als die Lasertechnik die traditionelle Stanzerei bedrohte, entschied sich das Unternehmen für eine radikale Neuausrichtung. Die Familie definierte dabei klar ihre Rolle: Sie setzte die strategischen Leitplanken und unterstützte das Management bei der Umsetzung, ohne in operative Entscheidungen einzugreifen. Das Ergebnis: Trumpf entwickelte sich vom regionalen Maschinenbauer zum Weltmarktführer in der Lasertechnik.

Der Schlüssel liegt in der Balance zwischen Marktorientierung und Familienidentität. Die Unternehmensstrategie muss marktfähig sein, aber sie darf nicht im Widerspruch zur Familienstrategie stehen. Diese Balance zu finden, erfordert einen strukturierten Prozess und klare Kommunikation zwischen allen Beteiligten.

2. Die Kunst der Verzahnung: Praktische Lösungsansätze

Die erfolgreiche Verzahnung von Familien- und Unternehmensstrategie erfordert ein systematisches Vorgehen. Aus der Beobachtung erfolgreicher Familienunternehmen lassen sich vier wesentliche Schritte ableiten:

Gemeinsame Wertebasis identifizieren ist der erste und wichtigste Schritt. Familie und Unternehmen müssen sich über ihre Kernwerte einig werden. Diese Werte dienen als Leitplanken für alle strategischen Entscheidungen. Ein Unternehmen, das Nachhaltigkeit als Kernwert definiert, wird andere Investitionsentscheidungen treffen als eines, das auf maximales Wachstum ausgerichtet ist.

Klare Entscheidungsstrukturen schaffen bedeutet, für jede Art von Entscheidung zu definieren, wer sie trifft und nach welchen Kriterien. Operative Entscheidungen sollten beim Management liegen, strategische Weichenstellungen bei den Gesellschaftern. Besonders wichtig ist die Abgrenzung zwischen Entscheidungen, die die Familie als Eigentümer betreffen, und solchen, die das Unternehmen als wirtschaftliche Einheit betreffen.

Kommunikationskanäle etablieren sichert den regelmäßigen Austausch zwischen Familie und Management. Dieser Austausch darf nicht zufällig oder emotional erfolgen, sondern muss strukturiert und professionell organisiert werden. Bewährt haben sich regelmäßige Strategiedialoge, in denen beide Seiten ihre Perspektiven einbringen können.

Konfliktlösungsmechanismen implementieren sind unverzichtbar, da Konflikte zwischen Familien- und Unternehmensinteressen unvermeidlich sind. Wichtig ist, dass diese Konflikte nicht verdrängt, sondern konstruktiv gelöst werden. Dazu gehören klare Eskalationsregeln und gegebenenfalls die Einbindung externer Mediatoren.

Der Strategiedialog als strukturiertes Gesprächsformat hat sich als besonders wirkungsvolles Instrument erwiesen. In regelmäßigen Sitzungen kommen Familienmitglieder, Geschäftsführung und gegebenenfalls Beirat zusammen, um strategische Fragen zu diskutieren. Wichtig ist dabei die klare Trennung zwischen Informations-, Diskussions- und Entscheidungsphasen.

Governance-Strukturen wie Beirat und Familienrat spielen eine zentrale Rolle bei der Strategieverzahnung. Der Beirat fungiert als Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen und stellt sicher, dass beide Strategieebenen berücksichtigt werden. Ein Familienrat kann helfen, familiäre Positionen zu klären, bevor sie in die Unternehmensstrategie einfließen.

3. Konkrete Umsetzung: Handlungsempfehlungen für alle Beteiligten

Die erfolgreiche Verzahnung von Familien- und Unternehmensstrategie erfordert von allen Beteiligten spezifische Fähigkeiten und Verhaltensweisen.

Eigentümer müssen lernen, ihre Rolle als Orchestrator zu verstehen. Sie setzen die Rahmenbedingungen und stellen sicher, dass beide Strategieebenen miteinander harmonieren. Dazu gehört zunächst die Klarheit über die eigenen Ziele und Werte. Nur wer weiß, was er will, kann auch entsprechende Entscheidungen treffen.

Praktisch bedeutet dies, regelmäßig Zeit für strategische Reflexion einzuplanen. Eigentümer sollten sich mindestens einmal jährlich intensiv mit der Familienstrategie beschäftigen und deren Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie durchdenken. Dabei hilft es, externe Beratung hinzuzuziehen, um den Blick von außen zu gewinnen.

Wichtig ist auch die Kommunikation der Familienstrategie an alle relevanten Stakeholder. Das Management kann nur dann strategisch richtig handeln, wenn es die Präferenzen und Grenzen der Familie kennt. Diese Transparenz schafft Vertrauen und verhindert Missverständnisse.

Nachfolger stehen vor der besonderen Herausforderung, strategische Klarheit zu entwickeln, während sie gleichzeitig ihre eigene Rolle finden müssen. Sie sollten zunächst verstehen, welche Familienstrategie bereits existiert und wo diese möglicherweise angepasst werden muss.

Der Schlüssel liegt in der schrittweisen Übernahme strategischer Verantwortung. Nachfolger sollten nicht versuchen, sofort alles zu verändern, sondern zunächst die bestehenden Strukturen verstehen und dann gezielt Verbesserungen einführen. Dabei ist es wichtig, die eigenen Vorstellungen klar zu kommunizieren und Unterstützung für notwendige Veränderungen zu gewinnen.

Besonders wertvoll ist der Austausch mit anderen Familienunternehmern, die ähnliche Herausforderungen bewältigt haben.

Externe Geschäftsführer müssen die Familienstrategie verstehen und in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen. Das bedeutet nicht, dass sie familiäre Wünsche unkritisch übernehmen, sondern dass sie deren Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie professionell bewerten.

Praktisch erfordert dies regelmäßige Gespräche mit den Gesellschaftern über deren Ziele und Erwartungen. Externe Geschäftsführer sollten proaktiv nachfragen, wenn strategische Entscheidungen von familiären Überlegungen

beeinflusst werden. Nur so können sie die richtige Balance zwischen familiären Wünschen und unternehmerischen Notwendigkeiten finden.

Hilfreich ist auch die Entwicklung von Szenarien, die verschiedene Handlungsoptionen und deren Auswirkungen auf Familie und Unternehmen aufzeigen. Dies erleichtert der Familie die Entscheidungsfindung und schafft Verständnis für die Komplexität strategischer Entscheidungen.

Praktische Tools unterstützen alle Beteiligten bei der Umsetzung. Eine Checkliste für die regelmäßige Strategieüberprüfung hilft dabei, wichtige Aspekte nicht zu übersehen. Gesprächsleitfäden strukturieren den Dialog zwischen Familie und Management. Entscheidungsmatrizen machen transparent, nach welchen Kriterien strategische Entscheidungen getroffen werden.

Fallstudie: Von der Krise zur Klarheit

Die Transformation eines mittelständischen Familienunternehmens illustriert, wie aus dem Strategiechaos eine klare und erfolgreiche Strategieverzahnung werden kann. Das Unternehmen, ein Zulieferer für die Automobilindustrie, geriet durch die Elektromobilität unter Druck. Die bisherigen Produkte würden mittelfristig obsolet werden, aber die Familie war sich uneinig über die strategische Antwort.

Der Seniorchef wollte das Unternehmen verkaufen, bevor die Krise voll zuschlägt. Die beiden Söhne sahen hingegen in der Transformation eine Chance für einen Neustart. Die externe Geschäftsführung empfahl Investitionen in neue Technologien, hatte aber keine Klarheit über die finanziellen Möglichkeiten der Familie.

Die Lösung begann mit der Entwicklung einer expliziten Familienstrategie. In einem moderierten Prozess klärte die Familie zunächst ihre Grundsatzfragen: Wollen wir langfristig Unternehmer bleiben? Sind wir bereit, in unsicheren Zeiten zu investieren? Welche Rolle sollen die Söhne spielen?

Das Ergebnis war eine klare Positionierung: Die Familie wollte das Unternehmen behalten und war bereit, die notwendigen Investitionen zu tätigen. Gleichzeitig wurde festgelegt, dass der ältere Sohn die operative Führung übernehmen würde, während der jüngere sich auf neue Geschäftsfelder konzentrieren sollte.

Mit dieser Klarheit konnte die Geschäftsführung eine fokussierte Unternehmensstrategie entwickeln. Die Investitionen in Elektromobilität wurden beschlossen, parallel dazu wurden neue Kundenbeziehungen in der Medizintechnik aufgebaut. Der Transformationsprozess war nicht

einfach, aber er war erfolgreich, weil alle Beteiligten die gleichen Ziele verfolgten.

Die Lessons Learned aus dieser Transformation sind vielschichtig. Erstens: Ohne klare Familienstrategie ist keine erfolgreiche Unternehmensstrategie möglich. Zweitens: Die Beteiligung aller relevanten Stakeholder ist unverzichtbar für die Akzeptanz strategischer Entscheidungen. Drittens: Externe Moderation kann helfen, emotionale Blockaden zu überwinden und zu sachlichen Entscheidungen zu kommen.

4. Die fünf Kernerkenntnisse

Die Beobachtung erfolgreicher Familienunternehmen zeigt fünf zentrale Erkenntnisse für die Verzahnung von Familien- und Unternehmensstrategie:

Strategische Klarheit ist die Grundlage für alle Entscheidungen. Familienunternehmen müssen sowohl ihre Familienstrategie als auch ihre Unternehmensstrategie explizit formulieren und regelmäßig überprüfen. Vage Vorstellungen führen zu vagen Entscheidungen und damit zu strategischem Chaos.

Kommunikation ist wichtiger als Perfektion. Es ist besser, eine unvollkommene Strategie zu haben, die alle verstehen und mittragen, als eine perfekte Strategie, die nur wenige kennen. Regelmäßige Strategiedialoge sind unverzichtbar für die erfolgreiche Umsetzung.

Governance-Strukturen schaffen Vertrauen. Klare Regeln für Entscheidungsfindung und Konfliktlösung reduzieren Unsicherheit und ermöglichen professionelles Handeln. Dabei ist weniger die perfekte Struktur entscheidend als die konsequente Anwendung vereinbarter Regeln.

Externe Perspektiven bereichern die Strategieentwicklung. Familienunternehmen profitieren von externen Beratern, Beiräten oder Netzwerken, die neue Perspektiven einbringen und emotionale Blockaden auflösen können. Der Blick von außen hilft dabei, die eigenen Stärken und Schwächen realistisch einzuschätzen.

Strategieverzahnung ist ein kontinuierlicher Prozess. Die Abstimmung zwischen Familien- und Unternehmensstrategie ist keine einmalige Aufgabe, sondern muss regelmäßig erneuert werden. Veränderte Marktbedingungen oder familiäre Situationen erfordern Anpassungen beider Strategieebenen.

Warnsignale für drohendes Strategiechaos sind endlose Diskussionen ohne Ergebnisse, widersprüchliche Entscheidungen der Unternehmens-

führung, Frustration bei Management und Familie sowie das Aufschieben wichtiger Investitionen. Diese Symptome deuten darauf hin, dass die Strategieverzahnung nicht funktioniert und dringend überarbeitet werden muss.

Erfolgsfaktoren für die praktische Umsetzung sind die Bereitschaft aller Beteiligten zur offenen Kommunikation, die Akzeptanz professioneller Unterstützung, die Geduld für langwierige Meinungsbildungsprozesse und die Konsequenz bei der Umsetzung vereinbarter Regeln.

Die Verzahnung von Familien- und Unternehmensstrategie ist eine der komplexesten Aufgaben in Familienunternehmen. Sie erfordert sowohl emotionale Intelligenz als auch strategisches Denken, sowohl familiäre Sensibilität als auch unternehmerische Härte. Aber sie ist der Schlüssel für den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen in einer sich schnell verändernden Welt.

Familienunternehmen, die diese Herausforderung meistern, verfügen über einzigartige Wettbewerbsvorteile: Sie können langfristig denken, authentisch handeln und Vertrauen aufbauen. Sie verbinden das Beste aus beiden Welten: die Emotionalität und Werteorientierung der Familie mit der Professionalität und Marktorientierung moderner Unternehmen. Diese Kombination macht sie zu den nachhaltigen Gewinnern der deutschen Wirtschaft.

Der externe Blick: Expertenstatements

Phlilipp Degen
Gründer von unternehmer-radio.de und M&A-Experte

„Familienunternehmen verkaufen oft zur falschen Zeit aus den falschen Gründen. Meist liegt es am Strategiechaos: Die Familie kann sich nicht einigen, also wird verkauft. Das ist Kapitulation, nicht Strategie. Meine Erfahrung: Unternehmen mit klarer Familien- und Unternehmensstrategie erzielen höhere Verkaufspreise. Käufer zahlen für Klarheit, nicht für Chaos. Wer sein Strategiechaos vor dem Verkauf löst, hat bessere Optionen und mehr Verhandlungsmacht. Verkauf sollte strategische Entscheidung sein, nicht Notausgang."

Frank Beyer
Geschäftsführer einer HR-Unternehmensberatung mit Fokus auf Unternehmernachfolge

„Externe Geschäftsführer scheitern nicht an fachlicher Inkompetenz, sondern am Strategiechaos der Familie. Ich kenne Fälle, bei welchen Top-Manager nach zwei Jahren wieder gehen, weil sie zwischen widersprüchlichen Erwartungen zerrieben werden. Mein Tipp: Vor jeder Besetzung muss die Familie ihre Strategie klären. Ein externes Management kann nur erfolgreich sein, wenn es klare Leitplanken gibt. Ohne strategische Klarheit der Familie wird selbst der beste Manager scheitern. Das kostet Zeit, Geld und Reputation."

Ralph Jacoby
Zertifizierter Beirat und Aufsichtsrat sowie Begleiter von Familienunternehmen

„Als Beirat sitze ich sprichwörtlich zwischen allen Stühlen – und genau das ist meine Stärke. Ich sehe, wie Familie und Management aneinander vorbeireden,weil beide recht haben, aber verschiedene Sprachen sprechen. Meine Aufgabe: Übersetzer und Moderator zu sein. Familien brauchen strategische Herausforderung, Management braucht familiäre Rückendeckung. Ein funktionierender Beirat schafft den Raum für diese Verzahnung. Ohne externe Perspektive bleibt das Strategiechaos oftmals bestehen. Die Investition in gute Beiratsarbeit zahlt sich deshalb vielfach aus."

WEITERLESEN IM BUCH

LEBENSWERK MIT ZUKUNFT

Familienunternehmen führen, entwickeln und erfolgreich übergeben

Dr. Markus Dirr (Hrsg.)
BoD · 472 Seiten
ISBN 9783695197101

24 Kapitel, 14 Perspektiven aus der Praxis

Mit Beiträgen von Dr. Lara Aumann, Frank Beyer, Alexander Bittner, Philipp Degen, Stefan Eishold, Prof. Dr. habil. Markus Grottke, Ralph Jacoby, Michael Klumpp, Christa G. Kober, Martina Manich, Dr. Bernd Müssig, Kurt Schauer und Kristina Schneider.

Strategie, Nachfolge, Governance und externe Geschäftsführung: was Familienunternehmen über Generationen trägt.

BUCH BESTELLEN bei Amazon

Probekapitel, alle Kapitelauszüge und die Autoren:
markusdirr.com/lebenswerk-mit-zukunft

Auszug aus: Markus Dirr (Hrsg.), Lebenswerk mit Zukunft. © 2025 Dr. Markus Dirr, BoD · Books on Demand.
Weitergabe dieses Auszugs ist erwünscht, wenn der Hinweis auf das Buch erhalten bleibt.