

# Systematisch verankert

## Strategisches Management in der Gesellschafternachfolge

Wenn ein geschäftsführender Gesellschafter ausscheidet, verändert sich die strategische „Statik“ eines Familienunternehmens. Entscheidend ist, ob die Einheit von Eigentum und Führung erhalten bleibt oder die Familie in die reine Gesellschafterrolle wechselt und ein Fremdmanager übernimmt. VON **DR.-ING. DIRK ARTELT** UND **JÜRGEN GOTTINGER**

**D**er Wechsel an der Spitze eines Familienunternehmens ist nie nur eine Personalentscheidung. Er betrifft das Machtgefüge, die Risikoposition und vor allem die strategische Orientierung. Besonders prägend ist dabei die Rolle des geschäftsführenden Gesellschafters. In ihm bündeln sich Eigentum, Führung und Haftung. Scheidet er aus, entsteht eine neue Konstel-

lation mit jeweils eigenem Risikoprofil. Zunächst ist zu unterscheiden: Rückt ein Familienmitglied in die Geschäftsführung nach, bleibt die personelle Einheit von Eigentum und Führung im Grundsatz erhalten. Wechselt die Familie hingegen vollständig in die Gesellschafterrolle und überträgt die operative Verantwortung auf einen familienfremden Geschäftsführer, verändern sich die Anforderungen und Auswirkungen des strategischen Managements substantziell.

### Wenn die Familie im operativen Geschäft bleibt

Im Fall der familieninternen Nachfolge bleibt die strategische Grundorientierung oft stabil. Werte, Risikoneigung und langfristige Zielsetzungen sind in der Familien-DNA verankert. Die strategische Diskussion bleibt eng an die Eigentümerinteressen gekoppelt.

Gleichwohl entstehen auch hier Brüche. In vielen Familienunternehmen ist Strategie historisch stark personenbezogen geprägt. Sie lebt von Erfahrung, Intuition und implizitem Wissen des geschäftsführenden Gesellschafters. Eine empirische Untersuchung von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) zeigt: Zwar haben 64 % der Unternehmen ihre Strategie schriftlich formuliert, aber nur 36 % quantifizieren sie vollständig und lediglich 24 % klar.

Ist Strategie nicht durchgängig dokumentiert, operationalisiert und mit Kennzahlen hinterlegt, wird sie beim Generationswechsel neu interpretiert. Selbst bei sorgfältiger Übergabe kann es zu Verwerfungen kommen: in der Gewichtung von Wachstum und Rendite, im Umgang mit Risiko oder bei Investitionsentscheidungen.

Gleichzeitig ist der umgekehrte Fall zu berücksichtigen: Der „abtretende“ Gesellschafter kann durchaus „übergabefähige“ Verhältnisse hinterlassen. Eine klar formulierte Gesamtstrategie, eine definierte Geschäftsfeldstruktur, quantifizierte Zielgrößen und ein etabliertes Strategiecontrolling erhöhen die Kontinuität erheblich. Wo eine Strategie systemisch verankert ist, wird sie weniger personenabhängig und damit „übertragbar“.

Doch auch hier gilt: Die Nachfolgegeneration bringt häufig neue Ansprüche mit. Während der Gründer oder langjährige Inhaber primär in Kategorien von Substanz, Marktstellung und Vermögenserhalt denkt, rückt bei mehreren Erben oft die Frage der Kapitalrendite stärker in den Vordergrund. Wird das eingesetzte Eigenkapital dau-



### ZU DEN AUTOREN

**Dr.-Ing. Dirk Artelt** ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verantwortet den Bereich Industriegüter, Automotive, Innovation & New Business. Er berät Familienunternehmen bei unterschiedlichen Fragestellungen und veröffentlicht regelmäßig praxisorientierte Studien und Beiträge in Fach- und Branchenpublikationen.

**Jürgen Gottinger** ist Mitglied der Geschäftsleitung der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und einem Abschluss als Diplom-Kaufmann kam er 1991 zu Dr. Wieselhuber & Partner. Gottinger ist Autor zahlreicher Beiträge und Publikationen zur strategischen Unternehmensführung und Performancesteigerung.

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



Ist Strategie nicht dokumentiert, operationalisiert und mit Kennzahlen hinterlegt, wird sie beim Generationswechsel neu interpretiert.

erhaft nicht über den Kapitalkosten verzinst, entstehen – leise oder offen – Verkaufsgedanken. Strategie wird dann stärker unter Performancegesichtspunkten hinterfragt.

### Wenn Eigentum und Führung getrennt werden

Deutlich anspruchsvoller ist der zweite Fall: Der geschäftsführende Gesellschafter scheidet aus, die Familie verbleibt als reine Eigentümergruppe und ein familienfremder Geschäftsführer übernimmt. Diese Konstellation ist längst keine Ausnahme mehr: Bereits 42 % der befragten Unternehmen werden ausschließlich von familienfremdem Management geführt.

Zugleich zeigt die Studie, dass die strategische Rahmensetzung durch Gesellschafter häufig unzureichend formalisiert ist: Nur 30 % definieren klar die strategischen Geschäftsfelder, 26 % legen verbindliche Mindestanforderungen an Rendite und Gewinn fest und lediglich 19 % bestimmen explizit die grundsätzliche Risikobereitschaft.

Fällt die prägende Unternehmerpersönlichkeit weg und verteilt sich das Eigentum auf mehrere Gesellschafter oder „Stämme“, steigt die Komplexität erheblich. Unterschiedliche Liquiditätsbedürfnisse, divergierende Zeithorizonte und variierende Risikoeinstellungen treffen auf ein externes Management, das klare Leitplanken benötigt.

Wo diese fehlen, entsteht ein strategisches Vakuum. Der Fremdmanager wird in der Praxis an kurzfristiger Stabilität, Ergebnissicherung und Risikobegrenzung gemessen. Ohne eindeutige Eigentümerstrategie tendiert das Unternehmen zu defensiven Mustern: Effizienzprogramme, Konzentration auf das Kerngeschäft, Zurückhaltung bei disruptiven Initiativen. Dabei zeigt die Studie deutlich, dass strategische Professionalität und wirtschaftliche Resilienz zusammenhängen. In Unternehmen mit niedrigem strategischem Reifegrad steigt der Anteil der EBIT-Werte unter 2 % signifikant an.

Professionelles strategisches Management ist also kein theoretisches Ideal, sondern ein messbarer Erfolgsfaktor auch und vor allem im Nachfolgefall.



Trennen sich Eigentum und Führung, steigen die Anforderungen an Governance und Klarheit.

### Fragmentierung als unterschätztes Risiko

Ein zusätzlicher Risikofaktor entsteht durch die zunehmende Anzahl von Gesellschaftern. Mit jeder Generation wächst die Eigentümerbasis. Aus einem dominierenden Inhaber werden mehrere Stämme, aus einer klaren Entscheidungslinie wird ein Abstimmungsprozess. In dieser Situation verändert sich auch die strategische Diskussion. Während der geschäftsführende Gesellschafter Risiko und Ergebniswirkung persönlich trägt, betrachten „Nur-Gesellschafter“ das Unternehmen stärker als Vermögensposition im Portfolio. Die Frage lautet dann: Ist die Kapitalbindung noch angemessen? Wird das eingesetzte Kapital überdurchschnittlich verzinst? Entspricht die erwartete Rendite dem Risiko?

Bleiben diese Fragen unbeantwortet, wächst der Druck auf Management und Mitgesellschafter. Verkaufsgelüste entstehen selten abrupt, sondern sie entwickeln sich aus dauerhaft enttäuschten Renditeerwartungen.

### Was Übergänge stabil macht

Entscheidend ist daher nicht allein, wer nachfolgt, sondern auch, wie klar die strategische Architektur definiert ist. Übergabefähig ist eine Strategie dann, wenn sie

- die relevanten Geschäftsfelder eindeutig beschreibt,
- die Rendite- und Kapitalziele transparent macht,
- die Risikoposition explizit festlegt und

- in operative Ziele, KPIs sowie Ressourcenzuteilungen übersetzt ist.

Für den Übergang auf Fremdmanagement bedeutet das zusätzlich: Die Geschäftsordnung und die Governance-Strukturen müssen an die neue Konstellation angepasst werden. Zustimmungsrechte, Investitionsgrenzen, Strategieüberprüfungszyklen und die Rolle von Beirat oder Aufsichtsrat sollten eindeutig geregelt sein, vielleicht sogar erst eingeführt werden.

Ebenso wichtig ist die strategische Kompetenz auf Eigentümerebene. Wer als Gesellschafter nur informiert wird, aber keine klaren Erwartungen formuliert, überlässt die strategische Richtung faktisch dem Management. Gerade bei fragmentierter Eigentümerstruktur braucht es daher strukturierte Gesellschafterdialoge und ein gemeinsames Verständnis von Rendite, Risiko und Zeithorizont.

### FAZIT

Nicht jede Nachfolge erzeugt dieselben Risiken. Bleiben Eigentum und Führung vereint, steht die Systematisierung und Dokumentation der Strategie im Vordergrund. Trennen sich Eigentum und Führung, steigen die Anforderungen an Governance und strategische Klarheit erheblich.

Strategie darf nicht an Personen hängen, sondern muss institutionell verankert sein. Gleichzeitig verändern neue Gesellschaftergenerationen die Erwartungshaltung insbesondere im Hinblick auf Kapitalrendite und Vermögensbindung. Wer diese Dimension frühzeitig berücksichtigt, erhöht die Stabilität des Unternehmens unabhängig davon, wer an der operativen Spitze steht.



Foto: © Rushi-stock.adobe.com