



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung



HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ
RECHTSANWÄLTE • STEUERBERATER



Schaffung
von Strukturen
zum Einstieg von
Fremdmanagement in
Familienunternehmen



**Führungswechsel in
unsicheren Zeiten**

Führungswechsel in unsicheren Zeiten

Historisch gewachsene Strukturen vs. Fremdgeschäftsführungsfähigkeit

Der deutsche Mittelstand steht nicht nur aufgrund von geo- und wirtschaftspolitischen Strukturveränderungen vor großen Herausforderungen: Gemäß dem Institut für Mittelstandsforschung steht im Zeitraum 2026-2030 bei **rd. 186.000** deutschen Mittelständlern ein **(Generations-) Wechsel** in der Führung an.

Dass diese Ausgangslage mit **strukturellen Veränderungen in der Wirtschaftsordnung** zusammentrifft, verschärft die Situation zusätzlich. Denn viele Dinge, die in der Vergangenheit richtig waren, funktionieren unter den aktuellen Rahmenbedingungen nicht mehr. Dabei spielen bei Familienunternehmen, neben den strukturellen Voraussetzungen im Unternehmen, auch die emotionale und wertbasierte Achse der Familie eine zentrale Rolle.

Diese Ausgangssituation ist mit einer strukturellen Krise vergleichbar, die allerdings „schleichend“ und somit fast unbemerkt an Relevanz gewinnt. Ein professioneller Übergabeprozess ist deshalb entscheidend und gleichzeitig die größte Herausforderung, da **Übergaben** teils **nicht ausreichend vorbereitet**, zu **spät** oder **spontan** initiiert oder **nicht professionell begleitet** werden.

Ausgangslage im Unternehmen und der Familie

Eine der zentralen Herausforderungen bei einem operativen Generationswechsel sind **historisch gewachsene Strukturen** innerhalb des Unternehmens. In vielen Fällen ist das Unternehmen auf den Inhaber ausgerichtet.

Dies betrifft nahezu alle Bereiche des Unternehmens:

- **Geschäftsmodell und Strategie**
- **Führung & Organisation**
- **Personal**
- **Kaufmännische Steuerung**

Parallel dazu ist in vielen Unternehmen eine „Zuruforganisation“ zu erkennen, mit sehr kurzen und pragmatischen Entscheidungswegen, aber auch zunehmender Intransparenz.

Neben der operativen Ebene (Unternehmen) sind auch auf der Gesellschafterebene Strukturen entstanden, die einen Generationswechsel zur Herausforderung machen.

Diese beiden Ebenen müssen gezielt auf den Führungswechsel vorbereitet werden.

Anspruch der neuen Generation

Der Anspruch der neuen Generation kann deutlich von dem der bisherigen Führung abweichen:

Dabei geht es im ersten Schritt darum, zu erkennen, ob die nächste Generation in die operative Führung des Unternehmens eintritt (Können, Wollen, Dürfen, Müssen). Ist diese Frage geklärt, muss beurteilt werden, ob die notwendigen Kompetenzen dafür vorhanden sind.

Wird eine dieser beiden Fragen mit „nein“ beantwortet, so muss über eine externe Lösung in der Führung nachgedacht werden. Hier kann auch ein Modell „auf Zeit“ (Interim) gewählt werden, um die notwendigen Kompetenzen in der nächsten Generation aufzubauen.

Auf der Gesellschafterebene muss geklärt werden, welche Wertebasis die neue Generation vertritt und ob dies Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens hat. Zudem muss auch hier die Rolle und das Zusammenspiel der Gesellschafter geklärt werden, da naturgemäß mit jeder Generation der Gesellschafterkreis wachsen wird.

Die Nachfolgelücke und der Fremdmanager

Aktuell zeigt sich in einer Vielzahl von Unternehmen, dass es eine „Nachfolgelücke“ gibt. Dies hat unterschiedliche Gründe, führt allerdings zu einem entsprechenden Bedarf an „Fremdmanagern“, die in Familienunternehmen aktiv werden. Der Übergang von einem inhabergeführten Unternehmen zu einem managementgeführten Familienunternehmen erfordert noch konsequentere Vorbereitung, damit das Unternehmen überhaupt „führbar“ wird.

Dazu muss das Unternehmen vorbereitet werden, aber auch der Inhaber muss diesen Schritt aktiv mittragen – meist kombiniert mit der Frage, wie die Versorgung der Familie und die Gesellschafterstruktur zukünftig geregelt bzw. gestaltet wird.

Es ist eine Frage des „Loslassens“ und des „Vertrauens“ in die Führung und die Familie.



Die Herausforderung

Ganzheitlicher Ansatz zur Sicherstellung der Führungsfähigkeit

Die Herausforderungen bei der Schaffung von Strukturen, die ein Familienunternehmen „führungsfähig“ machen bzw. halten, ob durch einen Fremdgeschäftsführer oder die nächste Generation, beschränken sich nicht nur auf das Unternehmen und das operative „Doing“. Vielmehr umfassen sie neben **betriebswirtschaftlichen und strategischen Fragestellungen auch strukturelle Themen**.

Ein ganzheitlicher Ansatz stellt sicher, dass man auf die individuelle Ausgangslage maßgeschneidert reagieren kann und parallel als eingespieltes Team maximalen Nutzen schafft.

Fragen auf Ebene des Unternehmens

Um die „Fremdgeschäftsführungsfähigkeit“ sicherzustellen, muss auf Ebene des Unternehmens der Reifegrad der Grundstrukturen aufgenommen, mögliche Defizite identifiziert und ausgeglichen werden. Dabei liegt der Fokus auf der **Steuerung und Führung des Unternehmens** – von der strategischen Ausrichtung über Governance, Organisationsstruktur, Stellenbeschreibungen und Entlohnungsmodell bis hin zu kaufmännischen Steuerungsinstrumenten, integrierter Planung, der Entwicklung von KPIs und der Definition von Reportings.

Fragen auf Ebene der Familie

Auf Ebene der Familie muss ebenfalls der Rahmen für einen Fremdmanager geschaffen werden. Dabei geht es im ersten Schritt um die richtige „Governance“, um die **Zusammenarbeit zwischen Familie und Manager** zu definieren. Parallel dazu muss die Organisation des Gesellschafterkreises geklärt sein – hier gibt es Optionen wie eine „Familienholding“ oder die Installation eines Beirats. Sind diese Strukturen geschaffen, spielt die richtige Auswahl des Fremdmanagers eine entscheidende Rolle – die charakterliche Eignung steht dabei im Mittelpunkt.

Umsetzung

Sobald die Strukturen konzeptionell entwickelt wurden und somit das Zielbild klar definiert ist, stellt sich die Frage der Umsetzung. Hier kann **Interim Management als „Übergangslösung“** den notwendigen „Change-Prozess“ unterstreichen. Somit werden die Strukturen im Unternehmen transformiert, ohne dass ein neuer Fremdgeschäftsführer durch diesen Prozess beschädigt wird.

Alternativ kann ein Interim Manager als Coach oder Sparringspartner in der Umsetzung fungieren und somit die Transformation aktiv unterstützen.


Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

MANAGEMENT  LINK

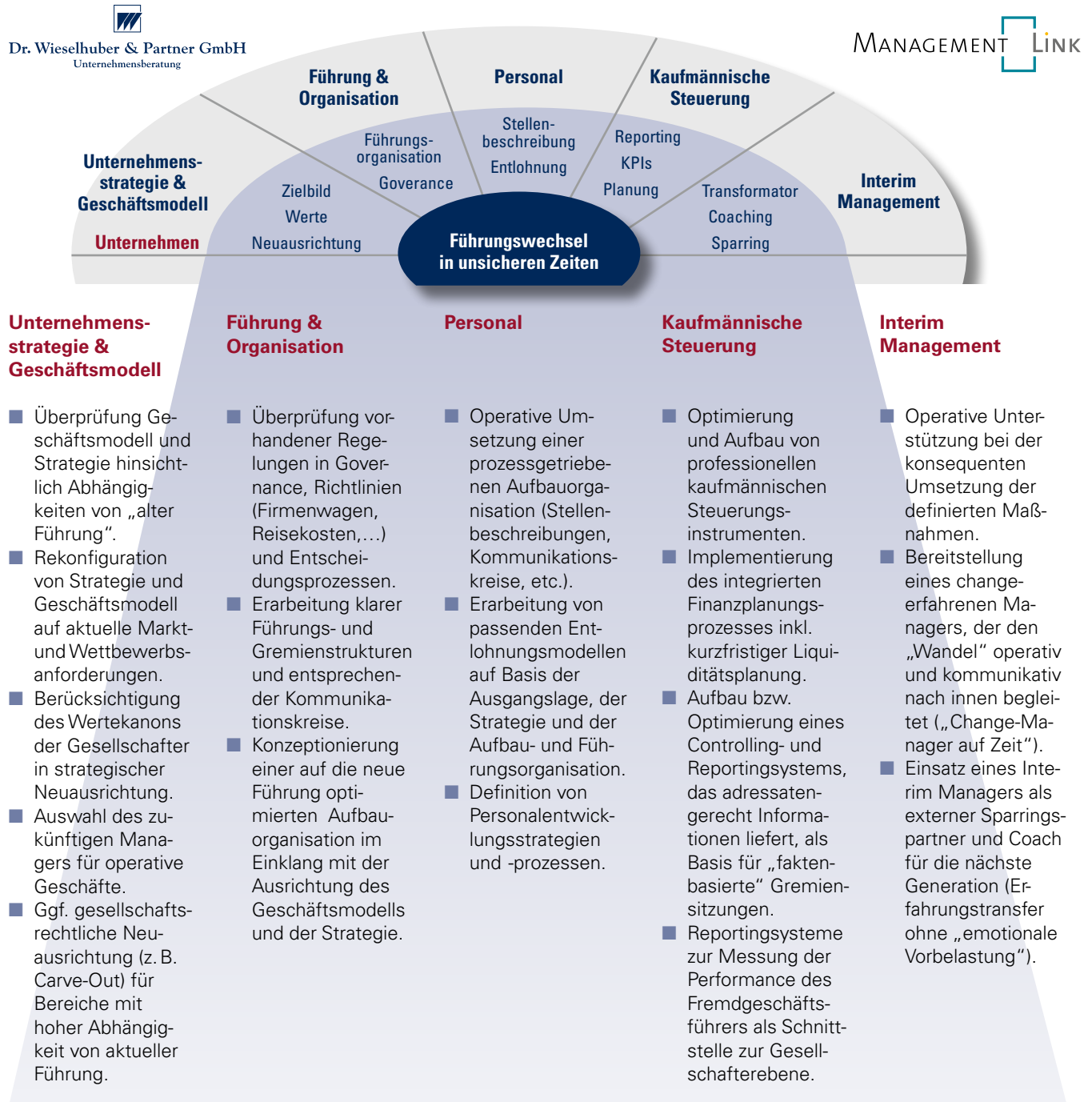



HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER



Wie wird das Unternehmen vorbereitet?

Handlungsfelder auf Ebene des Unternehmens



FAZIT:

Die operative Sicherstellung der „Fremdgeschäftsführungsfähigkeit“ umfasst eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens – nahezu alle Bereiche müssen so ausgerichtet werden, dass ein Fremdgeschäftsführer das Unternehmen wirklich führen und steuern kann und parallel die Geschäftsführerhaftung „handlebar“ wird.

Wie werden die Gesellschafter vorbereitet?

Handlungsfelder auf Ebene der Gesellschafter und Familie

Spielregeln der Inhabergefamilie

- Klärung strategischer Fragen auf Ebene der Familie mit Fokus auf Werte und Ziele, sowohl auf unternehmerischer als auch emotionaler Ebene: Für was steht die Familie als Unternehmer?
- Erarbeitung von „Spielregeln“ innerhalb der Familie, die die jeweilige Rolle der Familienmitglieder definieren. Zudem werden die notwendigen Kompetenzen definiert, die ein Gesellschafter bzw. ein Familienmitglied mitbringen muss, um heute oder in Zukunft operative Aufgaben im Unternehmen oder in einem Beirat übernehmen zu dürfen.
- Die Inhabergefamilie muss die Aufgaben und Kompetenzen des Fremdmanagers eindeutig definieren und ihr eigenes Selbstverständnis im Hinblick auf die Zusammenarbeit und v.a. die Art und Weise der Einflussnahme auf den Manager klären.

Governance

- Die Governance ist nicht nur auf Ebene des Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Sie ist wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Manager und Familie.
- Hierfür gilt es klare Spielregeln zwischen Fremdmanagement und Inhabergefamilie aufzustellen. In erster Linie ist zu definieren, welchen Handlungsspielraum der Fremdmanager hat. Idealerweise wird eine „Kaskade“ von verschiedenen Verantwortungsbereichen definiert. Dies erfolgt i.d.R. im Gesellschaftervertrag und in einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung.
- Parallel werden auf Ebene der Gesellschafter Strukturen und Gremien geschaffen, die auch auf Gesellschafterseite klare Entscheidungsprozesse, Reportingpflichten und die strategische Sparringsrolle definieren. Dabei kann die Familie bspw. einen Familienrat oder Beirat einrichten, der die Interessen der Familie vertritt und im Rahmen der Governance eine zentrale Rolle spielen kann.

Auswahl des Managers

- Fremdgeschäftsführer arbeiten erfolgreich, wenn er und die Inhabergefamilie besondere Anforderungen erfüllen: Die fachlichen und Führungsqualifikationen des Fremdmanagers müssen zum Familienunternehmen, zur Branche und der speziellen Problemsituation passen.
- Die charakterliche Eignung und Begründung des Vertrauensverhältnisses mit der Inhabergefamilie stellt die wohl entscheidende Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirken im Familienunternehmen für den Fremdmanager dar.
- Die Werte des Managers müssen mit den Werten der Familie matchen, denn am Ende vertritt der Fremdmanager die Interessen und Werte der Familie im operativen Tagesgeschäft.
- Parallel dazu muss der Fremdgeschäftsführer den definierten Handlungsspielraum und die Freiheitsgrade der Familie respektieren und akzeptieren. Dieses Zusammenspiel erfordert von beiden Seiten ein hohes Maß an Vertrauen – zum Start sicherlich auch „Vorschussvertrauen“, das nicht enttäuscht werden darf.

FAZIT:

Die Vorbereitung der Familie auf die Fremdgeschäftsführungsfähigkeit kann nicht 100% von der Unternehmensebene entkoppelt werden, da die Werte und Strategie der Familie auf die Unternehmenskultur reflektieren und auch die Governance auf beiden Ebenen aufeinander abgestimmt werden muss. Ohne klare Strukturen auf Ebene der Familie ist ein Fremdgeschäftsführer auf „verlorenem Posten“ und wird scheitern.



HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz Partnerschaft mbB
An der Seite von Familienunternehmen.

Ihr Mehrwert

Unternehmerisch, pragmatisch, zielorientiert
im eingespielten Team



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) wurde 1986 von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber gegründet und zählt heute zu den führenden Unternehmensberatungen für Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum.

Seitdem begleiten wir Familienunternehmen in zentralen unternehmerischen Gestaltungsfeldern – von Strategie und Organisation über Operations und Business Performance bis hin zu Corporate Finance, Restrukturierung und Sanierung. Dabei verbinden wir fundierte Branchen- und Methodenkompetenz mit einem konsequenten Fokus auf die Umsetzung.

Als unabhängige Unternehmensberatung vertreten wir dabei konsequent die Interessen unserer Auftraggeber. Wir stehen für Unternehmertum, Unabhängigkeit, Umsetzungsstärke und ein tiefes Verständnis für die besonderen Herausforderungen von Familienunternehmen.



HENNERKES, KIRCHDÖRFER & LORZ
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER

Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz wurde 1929 gegründet und zählt heute zu den führenden Adressen für die Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien im deutschsprachigen Raum.

Im Mittelpunkt steht die ganzheitliche Begleitung an der Schnittstelle von Familie, Unternehmen und Vermögen. Dabei verbindet die Kanzlei rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Kompetenz und entwickelt individuelle Lösungen für komplexe unternehmerische und familiäre Fragestellungen.

Zahlreiche Mandanten werden über viele Jahre und teilweise über Generationen hinweg begleitet. Hennerkes steht dabei für Vertrauen, Kontinuität, persönliche Beratung und ein tiefes Verständnis für die besonderen Interessen von Familienunternehmen und ihren Gesellschaftern.

MANAGEMENT LINK

Management Link wurde im Jahr 2012 als 100%ige Tochter von Dr. Wieselhuber & Partner gegründet. Seitdem bieten wir Managementlösungen in unternehmerischen Sondersituationen und übernehmen Verantwortung, wenn es darauf ankommt.

Unser Netzwerk besteht aus ausgewählten Führungspersonlichkeiten, deren Qualität und Leistungsfähigkeit wir aus gemeinsamen Projekten bestätigen können.

Denn nicht die Größe unseres Netzwerks entscheidet, sondern die Qualität der Menschen, denen wir Verantwortung anvertrauen. Wir bringen die passende Persönlichkeit mit der jeweiligen unternehmerischen Herausforderung zusammen und begleiten unsere Kunden partnerschaftlich und lösungsorientiert. Wir stehen für Pragmatismus, Verantwortung, Geschwindigkeit und Empathie.

Return on Consult

- Erfahrung aus jahrzehntelanger Arbeit mit Familienunternehmen
- Ganzheitliche und professionelle Begleitung des Gesamtprozesses
- Keine Reibungsverluste an fachlichen Schnittstellen
- Schaffung nachhaltiger Werte
- Sicherung von Resilienz und Zukunftsfähigkeit für Unternehmen und Familie

PROJEKT BEISPIEL

Ausgangslage

- Inhabergeführte Unternehmensgruppe mit drei Gesellschaften steht vor dem Führungswechsel zwischen 1. und 2. Generation und befindet sich in Schieflage
- Komplexe Familienstruktur und unterschiedlicher Auffassung hinsichtlich vorhandener Kompetenzen

Lösung

- Erstellung eines „Zukunftskonzepts“ mit zwei Stoßrichtungen: Operative Rückgewinnung der Profitabilität und Entwicklung von Strukturen für eine Fremdgeschäftsführung
- Erarbeitung von Spielregeln der Inhaberfamilie als Grundlage zur Regelung der Gesellschafterstruktur inklusive einem Stiftungsmodell

Ergebnis

- Sicherung der Profitabilität durch angepasste Strukturen und Rückgewinnung des Vertrauens der Kunden und Mitarbeiter
- Lösung des Generationenkonflikts
- Absicherung des Familienvermögens durch klare Trennung von Unternehmen und Familie

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Gerne erläutern wir Ihnen unsere Vorgehensweise und die Vorteile für Ihr Unternehmen in einem persönlichen Gespräch.



Daniel Emmrich
Partner
daniel.emmrich@wieselhuber.de



Prof. Dr. Andreas Wiedemann
RA und Geschäftsführender Partner
wiedemann@hennerkes.de



Gustl F. Thum
Managing Partner
thum@wieselhuber.de