

# Familienexternes Management

**Es gibt gangbare Wege, damit die Familienwerte weiter bestehen bleiben, auch wenn die Familienmitglieder keine operative Unternehmensrolle einnehmen.**



Ein solcher Weg basiert auf einer definierten Familien- und Unternehmens-Strategie. Danach sollte als erstes der Blick auf das bestehende Modell des Familienunternehmens gerichtet werden. Ob etwa in der Firma ein patriarchaler Stil vorgeherrscht hat oder ob eine operativ tätige Familie am Ruder war, ist mitentscheidend für die weitere Vorgehensweise.

Häufig findet man ein personenfokussiertes Modell, d. h. Stil, Einfluss und Entscheidungsgewalt liegen bei einer Person. Der Wechsel von einem personenfokussierten zu einem verfahrensorientierten Modell birgt ein nicht zu unterschätzendes Risiko für einen erfolgreichen Nachfolgewechsel.

Denn die Herauslösung der Führungsperson aus der komplexen Entscheidungsstruktur geht meist mit deren persönlichen und emotionalen Bezügen einher. Die involvierten Familienmitglieder müssen sich im Klaren sein, dass der Typus der Unternehmung sich nun stark verändert. So wird es entscheidend sein, den Wandel der innerfamiliären Logik und des eigenen Selbstverständnisses als Unternehmerfamilie bewusst zu gestalten.

Eine gute eigene Vorbereitung ist Pflicht, eine professionelle Begleitung vielfach sinnvoll. Gerade im Wechsel zu einem familienexternen Management muss das zu erwartende Führungsvakuum durch strukturelle Änderungen vorzeitig reduziert werden. Ein starker Verwaltungsrat, in dem die Nachfolger ihre strategischen Kompetenzen wie auch die Vorstellungen der Eigentümerfamilie einbringen können, ist ein weiteres zentrales Element. Familiendynamiken dürfen aber nicht einfach ungefiltert auf die Top-Führung durchschlagen. Denn: Das operative Geschäft sollte zu 100 Prozent dem familienexternen Management überlassen werden. Es bleibt somit die Aufgabe der Familienvertreter im Verwaltungsrat, die Balance zwischen Familien- und Unternehmens-Strategie zu halten.

*Matt Moser, Associate Partner Continuum AG,  
www.continuum.ch*