

Unternehmertum im Fokus

FGF-Forschungsnetzwerk Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand e.V. und IfM Bonn

Ausgabe 03/2026

Umgang mit externer Nachfolge in familiengeführten mittelständischen Industrieunternehmen in Deutschland

Christian Neusser

Zusammenfassung

Mehr als 40 Prozent der deutschen Familienunternehmen finden keinen Nachfolger oder keine Nachfolgerin in der eigenen Familie. Eine Lösung ist die externe Geschäftsführungsnachfolge bei fortbestehendem Familieneigentum. Eine solche Übergabe ist jedoch kein einmaliger Akt, sondern ein rekursiver Legitimationsprozess. Das daraus abgeleitete MSTM-Framework (Mechanismen, Struktur, Vertrauen, Mandat) unterscheidet vier Nachfolgepfade und liefert Eigentümern, Beiräten und Externen eine konkrete Diagnose- und Steuerungslogik.

Die Nachfolge gilt als der kritischste Moment im Lebenszyklus eines Familienunternehmens. Im industriellen Mittelstand trifft dieser Wechsel zunehmend auf eine Lücke: Kinder und Enkel der Eigentümerfamilien wollen oder können den Betrieb nicht weiterführen. Über 40 Prozent der Familienunternehmen suchen daher eine Lösung jenseits der Familie (Schwartz, 2024); die externe Geschäftsführung wird damit zum Regelfall der kommenden Dekade.

In einer Studie haben wir uns die familienexterne Nachfolge im Hinblick auf Informationsasymmetrien im Matching und die demografischen Übergabewellen angesehen (Schlömer und Kay, 2008; IfM Bonn, 2025). Zugleich haben wir sie um eine Prozessperspektive nach der Übergabe erweitert, in der externe Geschäftsführungen Legitimität, Vertrauen und Mandat aufbauen. Die empirische Basis bestand aus 42 mittelständischen Industrieunternehmen, 102 halbstrukturierten Interviews mit Eigentümern, Geschäftsführern, Beiräten und Familiengeschaftern sowie 8 Fallstudien. Die Auswertung folgt der Gioia-Methodik; das MSTM-Framework wurde abduktiv aus Fallmustern entwickelt.

Externe Nachfolge ist ein Prozess, kein Stichtag

Die häufigste Fehlannahme ist, dass externe Nachfolge nur mit gutem Vertrag, klarem Start und einer Übergabesitzung gelingt. Unsere Fälle widerlegen das. Externe Geschäftsführungen bewegen sich bei symbolischen Wendepunkten wie Belegschaftsversammlungen, Krisenentscheidungen, Investitionsfreigaben oder der Abwesenheit des Seniors während einer Sitzung. An jedem Punkt entwickelt sich das Mandat neu. Wer als Vorgänger, Eigentümer, der Beirat oder die externe Geschäftsführung diese Wendepunkte nicht aktiv gestaltet, verliert seine Legitimität, auch wenn die formale Kompetenzordnung besteht. Denn Mandat und Legitimität sind eng verbunden, aber nicht identisch: Legitimität ist die Akzeptanz durch die relevanten Bezugsgruppen, Mandat ist die daraus abgeleitete Handlungsvollmacht. Sie speist sich, wie Abbildung 1 zeigt, aus dem Zusammenwirken von Mechanismen, Struktur und Vertrauen und entwickelt sich fluide weiter.

Wie fluide, illustriert ein Mitarbeiter im Fall Beta: "Er war zwar weg, aber alle haben ihn weiter gefragt." (Interview B5)

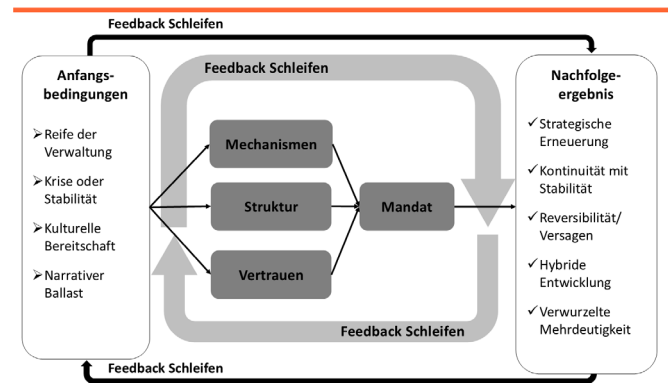


Abbildung 1: Das MSTM-Framework der externen Nachfolge. Quelle: Eigene Darstellung nach Neusser (2026).

Vier Pfade externer Nachfolge

Aus dem Fallvergleich lassen sich vier Konfigurationen externer Nachfolge identifizieren, die sich hinsichtlich der Auslöser, der Governance-Reife und der Mandatsklarheit unterscheiden (Abbildung 2).

Legacy Stewards (sorgfältige, mehrjährige Übergabe): Die externe Geschäftsführung wird als Fortführung der Unternehmensgeschichte inszeniert. Mechanismen, Struktur, Vertrauen und Mandat sind eng aufeinander abgestimmt. Strategischer Wandel ist möglich, aber nur inkrementell.

Crisis Intervenors: Die externe Nachfolge ist eine Reaktion auf eine Krise (z. B. Bankendruck, Liquiditätsengpass, Erschöpfung der Eigentümer). Onboarding- und Legitimationsroutinen fehlen, der Vorgänger bleibt informell präsent. Das Mandat bleibt umstritten, die Verweildauer der Externen ist kurz.

Strategic Revitalisers: Die Familie holt bewusst Externe für Digitalisierung, Internationalisierung oder die Exit-Vorbereitung. Mechanismen sind formalisiert (Auswahlprozess mit Beratern, Strategiewerkshops, Beirat). Das Mandat ist klar, aber an messbare Innovationsziele gebunden. Wandel ist die Erwartung, nicht die Ausnahme.

Hybrid Navigators: Die häufigste und zugleich anspruchsvollste Konfiguration. Externe Geschäftsführungen balancieren Modernisierung und Tradition, häufig zwischen mehreren Familienstämmen. Mechanismen werden situativ angewendet, das Mandat ist fluide. Erfolg hängt überdurchschnittlich von symbolischer Arbeit und Stakeholder-Management ab.

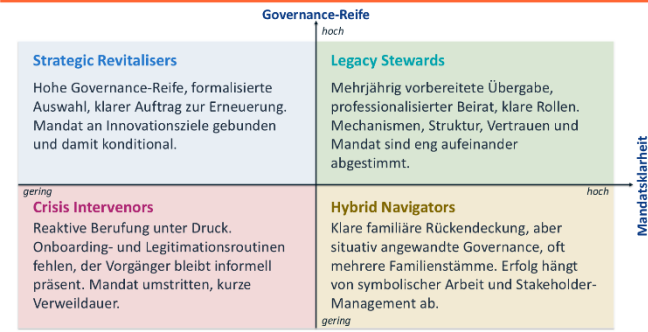


Abbildung 2: Die 4 Nachfolgecluster im Raum der Governance-Reife und der Mandatsklarheit. Quelle: Eigene Darstellung.

Quer zu diesen vier Pfaden zeigen sich 16 wiederkehrende Akteurs-Archetypen, jeweils vier je Rolle (Vorgänger, externe Geschäftsführung, Familiengesellschafter, Berater). Ihr Zusammenspiel modifiziert die formale Governance: Ein im Hintergrund präsenter "Ghost"-Vorgänger kann selbst einen Legacy-Steward-Pfad in einen Crisis-Intervenor-Pfad kippen – umgekehrt kann ein „Symbolic Endorser“ im Beirat bei einer krisenhaften Übergabe zusätzliches Mandat verleihen.

So gelingt eine externe Nachfolge im Mittelstand

Bund und Länder sollten die Unterstützung beim Übergabeprozess erweitern. Bisher finanzieren die KfW und die Bürgschaftsbanken nur den Kaufpreis und das Anlaufkapital, nicht jedoch die ersten 12 bis 24 Monate, in denen eine externe Geschäftsführung hilfreich ist. Ein gezieltes Onboarding- und Mentoring-Programm, kofinanziert von Kammern und Verbänden, würde diese Phase abdecken.

Zweitens braucht es Anreize für professionelle externe Beratung. Beiräte sind in Fallstudien der effektivste Hebel für eine erfolgreiche externe Nachfolge, da sie Netzwerk, unabhängige Perspektiven und Konfliktkanäle bieten. Da formalisierte Beiräte im KMU-Alltag selten sind, sollten auch niederschwellige Formate wie Advisory Boards, Interimsmandate oder Peer-Boards gefördert werden. Der Fördervorteil sollte an die tatsächliche Externalität der Beratung und nicht an die Rechtsform gebunden sein.

Die Matching-Infrastruktur für die familienexterne Geschäftsführungsnachfolge muss gestärkt werden. Plattformen wie nexxt-change decken nur Verkaufsfälle ab, nicht jedoch externe Nachfolgefälle bei Familienunternehmen. Bund, Länder und

Kammern sollten ein bundesweites, qualitätsgesichertes Vermittlungs- und Coachingangebot aufbauen, das gezielt Frauen, Quereinsteigende sowie erfahrene Managerinnen und Manager anspricht.

Viertens braucht es eine bessere Datenbasis, inklusive einer ex-ante-Schätzung der jährlichen externen Geschäftsführungsnachfolgen bei Familienunternehmen und eines ex-post-Registers der tatsächlichen Fälle. Nur so ist eine evidenz-basierte, zielgerichtete Politik möglich.

Position der Autorinnen/Autoren

Dr. Christian Neusser (DBA, MBA, MSc) ist Forscher an der Universität Siegen sowie Inhaber der Phalanx GmbH. Seine Forschung konzentriert sich auf externe Nachfolge, Governance und Legitimität in deutschen Mittelstandsunternehmen.

Weiterführende Studien:

De Massis, A.; Rondi, E. (2024): External succession in family firms: A review and research agenda, in: Family Business Review.

IfM Bonn (2025): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2026 bis 2030, Daten und Fakten Nr. 37, Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Neusser, C. (2025): Ecological Succession as a Model for Family Business Transitions. Integrating Organizational Ecology with Succession-Based Governance in Multigenerational Enterprises, in: Journal of Family Business Strategy.

Neusser, C. (2026): Navigating External Succession in German 'Mittelstand' Family-Owned Manufacturing Companies. Doctoral Thesis, Henley Business School, University of Reading.

Schlömer, N.; Kay, R. (2008): Familienexterne Nachfolge. Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern, IfM-Materialien Nr. 182, Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Schlömer-Laufen, N.; Kay, R. (2013): Zum Einfluss des Geschlechts des Übergebers auf die Wahl des familieninternen Nachfolgers, IfM-Materialien Nr. 222, Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Impressum

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind ausschließlich die jeweiligen Autoren verantwortlich.

Hrsg.: **Prof. Dr. Dr. h.c. Friederike Welter** (IfM Bonn, Universität Siegen)
Prof. Dr. Matthias Baum (FGF e.V., Universität Bayreuth)

V.i.S.d.P.: **Dr. Jutta Gröschl** (IfM Bonn).
Dr. Madlen Schwing (FGF e.V.)

Websites: www.ifm-bonn.org

www.fgf-ev.de