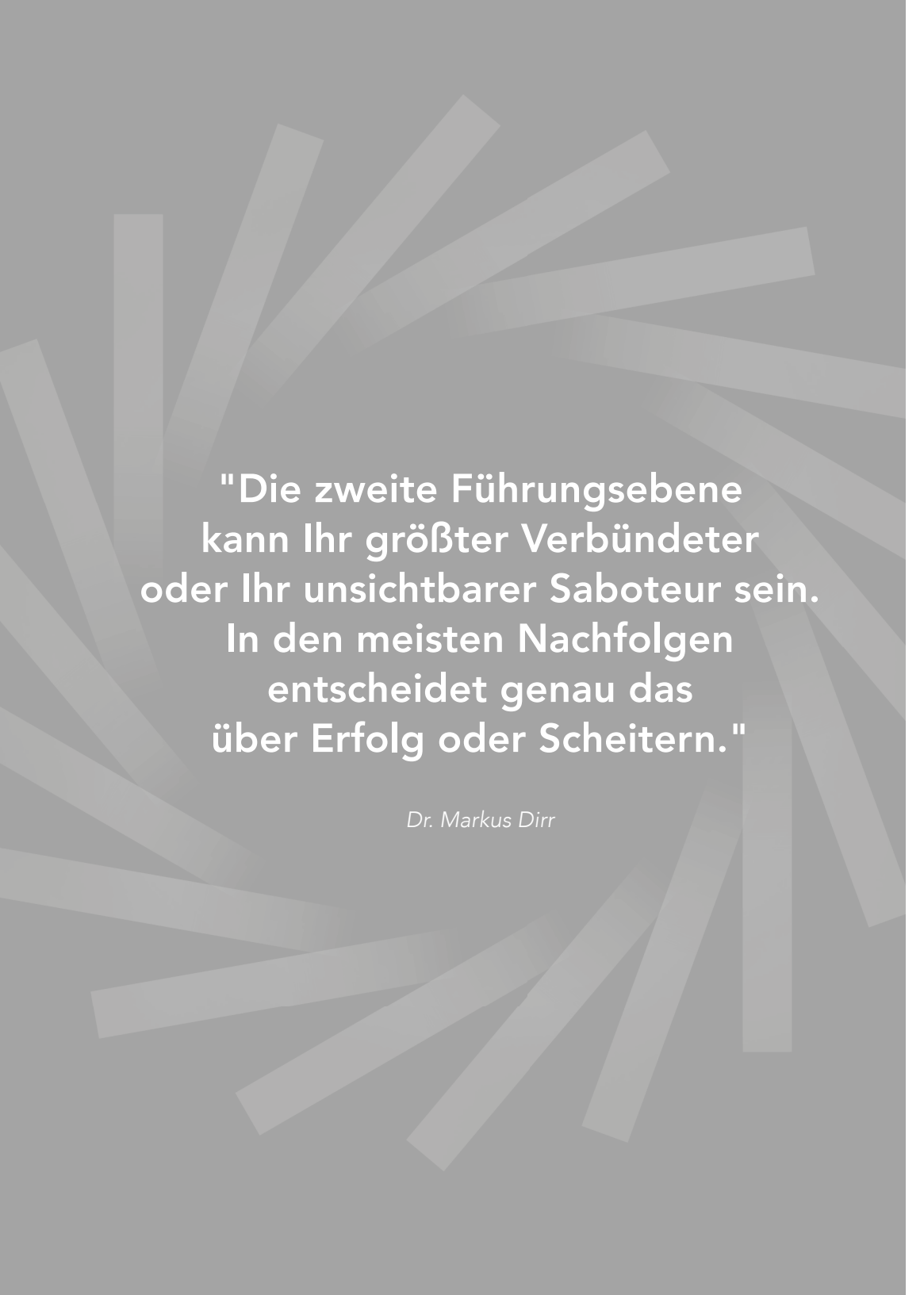


The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from a central point, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

**"Die zweite Führungsebene
kann Ihr größter Verbündeter
oder Ihr unsichtbarer Saboteur sein.
In den meisten Nachfolgen
entscheidet genau das
über Erfolg oder Scheitern."**

Dr. Markus Dirr

23

Erfolgsmodell oder Risiko?

Die zweite Managementebene als Schlüssel zur Nachfolge

Dr. Markus Dirr

Externer Geschäftsführer einer Management-Holding im Familienbesitz

Die Nachfolge in Familienunternehmen gleicht oft einem Blick in den Rückspiegel: Alle Aufmerksamkeit richtet sich auf die scheidenden Eigentümer und die nachrückende Generation. Dabei bleibt ein entscheidender Faktor häufig im toten Winkel – die zweite Managementebene. Diese Führungskräfte, die direkt unter der Geschäftsführung arbeiten, verfügen über unschätzbare implizites Wissen, prägen die Unternehmenskultur maßgeblich und können den Erfolg einer Nachfolge entscheidend beeinflussen – im Positiven wie im Negativen.

Der klassische Nachfolgeprozess fokussiert sich auf den Transfer von Macht, Eigentum und Wissen zwischen den Generationen. Die zweite Führungsebene wird dabei oft als bloßes Ausführungsorgan betrachtet, das sich den neuen Gegebenheiten anzupassen hat. Diese vereinfachte Sichtweise übersieht das enorme Potenzial – aber auch die erheblichen Risiken – die von diesen Schlüsselpersonen ausgehen.

Für Eigentümer stellt sich die existenzielle Frage: Sind diese Führungskräfte loyale Unterstützer im Veränderungsprozess oder verdeckte Bremsen? Werden sie ihr Wissen großzügig teilen oder als Machtressource zurückhalten? Für Nachfolger ist die zweite Ebene entweder wertvoller Wissenspool und Legitimationsquelle oder undurchdringbares Machtkartell. Und externe Geschäftsführer sehen sich mit einer etablierten Führungsriege konfrontiert, die entweder zum Sprungbrett oder zur Stolperfalle werden kann.

Die These dieses Kapitels ist ebenso einfach wie folgenreich: Die zweite Managementebene ist nicht nur operativer Leistungsträger, sondern strategischer Erfolgsfaktor im Nachfolgeprozess. Ihre Integration in den Transformationsprozess kann den Unterschied zwischen einer gelungenen Übergabe und einem kostspieligen Scheitern ausmachen. Der externe Blick auf diese Dynamik offenbart Chancen und Risiken, die von innen oft nicht wahrgenommen werden.

1. Die zweite Managementebene im Spannungsfeld der Nachfolge

Typische Strukturen und ihre Herausforderungen

In Familienunternehmen hat die zweite Führungsebene traditionell eine ambivalente Position. Einerseits übernehmen diese Führungskräfte erhebliche Verantwortung für das operative Geschäft, andererseits bleiben sie oft formell von strategischen Entscheidungen ausgeschlossen. Besonders in inhabergeführten Unternehmen erster Generation finden wir häufig eine stark zentralisierte Entscheidungskultur vor – alle wichtigen Fäden laufen beim Eigentümer zusammen.

„In vielen Familienunternehmen existiert die zweite Führungsebene oft nur auf dem Papier“, berichtet Ralph Jacoby aus seiner langjährigen Erfahrung als Aufsichtsrat und Beirat. „Sie darf Entscheidungen vorbereiten, aber selten eigenständig treffen.“ Diese Konstellation führt zu einem prekären Gleichgewicht: Die zweite Ebene trägt hohe Verantwortung bei eingeschränkten Befugnissen.

Mit fortschreitender Unternehmensentwicklung entstehen typischerweise drei unterschiedliche Strukturmuster der zweiten Führungsebene:

1. **Die „Schattenorganisation“:** In stark patriarchalisch geführten Unternehmen bildet sich oft eine informelle Einflussosphäre abseits des Organigramms. Hier sind nicht unbedingt die formal höchsten Positionen die einflussreichsten, sondern jene Mitarbeiter, die das besondere Vertrauen des Inhabers genießen. Dieses Phänomen führt zu informellen Machtzentren, die für Nachfolger oft schwer zu erkennen und noch schwerer zu steuern sind.
2. **Die „funktionale Elite“:** In reiferen Familienunternehmen entwickelt sich häufig eine fachlich hochkompetente zweite Ebene mit klar definier-

ten Fachressorts. Diese Führungskräfte haben in ihrem Bereich erhebliche Entscheidungsbefugnisse, bleiben aber strategisch oft vom Eigentümer abhängig. Diese Konstellation führt zu einem Spannungsfeld zwischen Fachverantwortung und strategischer Mitgestaltung.

3. **Die „professionalisierte Ebene“:** In größeren Familienunternehmen finden wir zunehmend eine strukturell gefestigte zweite Führungsebene, oft mit externen Führungskräften besetzt, die nach modernen Management-Prinzipien arbeitet. Diese Konstellation ist für den Nachfolgeprozess prinzipiell vorteilhaft, birgt aber die Gefahr der kulturellen Entfremdung vom Familienunternehmen.

Diese unterschiedlichen Strukturen erfordern jeweils spezifische Herangehensweisen im Nachfolgeprozess. Die unreflektierte Übertragung von Standardkonzepten führt regelmäßig zum Scheitern.

Die unterschätzte „Sandwich-Position“

Die Führungskräfte der zweiten Ebene befinden sich in einer klassischen Sandwich-Position – zwischen den Erwartungen der Inhaberfamilie und den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Sie müssen nach oben Loyalität beweisen und nach unten Autorität ausstrahlen. Diese Position wird besonders anspruchsvoll, wenn Nachfolgeprozesse anstehen. Plötzlich müssen sie zwischen alten und neuen Machtzentren navigieren, ohne selbst die Kontrolle über ihren Verantwortungsbereich zu verlieren.

Die Sandwich-Position führt zu spezifischen psychologischen Belastungen: Rollenambiguität durch unklare Positionierung zwischen scheidendem und nachfolgendem Eigentümer, Loyalitätskonflikte zwischen jahrelanger Bindung und neuen Anforderungen, Zukunftsängste um die eigene Position sowie Identitätskonflikte durch die enge Verbindung mit dem prägenden Einfluss des scheidenden Eigentümers.

Das Verständnis dieser psychologischen Dynamik ist entscheidend für einen erfolgreichen Integrationsprozess. Die zweite Führungsebene ist nicht nur Objekt des Veränderungsprozesses, sondern Subjekt mit eigenen Bedürfnissen, Ängsten und Ambitionen.

Fallbeispiel: Ein mittelständischer Automobilzulieferer im Generationenwechsel

Ein mittelständischer Zulieferer für die Automobilindustrie mit 280 Mitarbeitern stand vor einer klassischen Herausforderung. Der Senior-