

Fremdmanager als Alternative

Zu den größten und bedeutendsten unternehmerischen Entscheidungen zählt die über die eigene Nachfolge. Gesetzt den Fall, Sie führen ein erfolgreiches Familienunternehmen und möchten die Führung weitergeben, doch es findet sich keinen geeigneter Nachfolger in der Familie und im näheren Umfeld. Hier sollten Sie über die Unternehmensnachfolge durch die Installation eines Fremdmanager (also eines Managers, der nicht Mitglied der Unternehmerfamilie ist) nachdenken.

Wenn Sie sich für einen Fremdmanager als Nachfolger Ihres Unternehmens entscheiden, muss die Unternehmerfamilie sich zuerst über ein einheitliches Werte- und Zielsystem bewusst sein und eine Familienstrategie erarbeiten. Des Weiteren sollten Sie ein Personalberater einschalten, der sich auf die Besetzung von Führungspositionen in Familienunternehmen spezialisiert hat. Nur so kann der Kandidat für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung im operativen Geschäft gefunden werden.

Die Basis für eine erfolgreiche Neubesetzung bildet ein einheitliches Werte- und Zielsystem von Unternehmen und Unternehmerfamilie. Entscheidend ist, dass der Fremdmanager die Grundsätze des Familienunternehmens teilen muss, um eine harmonische, zielführende und gewinnorientierte Zusammenarbeit über viele Jahre zu gewährleisten. Das heißt, er muss nicht nur die fachlichen Anforderungen, sondern vor allem mit seiner ganzen Persönlichkeit zur Kultur des Unternehmens und der Unternehmerfamilie passen. Grundbedingung ist, dass er das Werte- und Zielsystem des Unternehmens und der Familie teilt.

Um sich dieser Fähigkeiten und der Kultur des potenziellen Fremdmanagers zu vergewissern, sollten Sie sich auch das Umfeld und die Persönlichkeitsstruktur des Kandidaten genauer anschauen. Laden Sie beispielsweise den Kandidaten und dessen Frau zu einem Abendessen ein, um ihn als Mensch besser kennen zu lernen.

Das Procedere

Der Personalberater muss zunächst ein ausführliches Briefing vom Kunden erhalten. Hier setzen viele Unternehmen auf Kompetenzmodelle, um die Qualifikationen der Kandidaten festzulegen. Im Vordergrund stehen Erfolge, allgemeine Fähigkeiten und das persönliche Charisma des Kandidaten. Wenn ein Bewerber all diese Kriterien erfüllt, haben wir nach landläufiger Meinung einen potenziell geeigneten Kandidaten vor uns.

Aber jenseits der Kompetenzmodelle müssen die Unternehmensperspektive und die Sichtweise der Unternehmerfamilie in den Vordergrund treten. Das bedeutet, die Funktion ist so beschreiben und zu besetzen, dass die Kernprozesse des Unternehmens langfristig auf die Werte- und Zielsysteme der Unternehmerfamilie ausgerichtet werden können.

Potenzielle Kandidaten müssen im Auswahlprozess ein mehrstufiges System, wie es beispielsweise Family Business Search[®] repräsentiert, durchlaufen.

Im ersten Schritt wird die fachliche Qualifikation des Kandidaten mit den Anforderungen des Kunden abgeglichen.

Im zweiten Schritt wird das Persönlichkeitsprofil des Kandidaten analysiert.

Im dritten Schritt prüft man die persönliche Urteilsfähigkeit des potenziellen Kandidaten.

Um die eigene Verantwortung gut wahrnehmen zu können, müssen Kandidaten wissen, worin ihre eigenen Kernkompetenzen bestehen und unter welchen Rahmenbedingungen diese optimal zum Einsatz kommen können. Deshalb ist es notwendig, dass die neue Aufgabe passgenau mit der eigenen Identität übereinstimmt und die persönlichen Kernkompetenzen des Bewerbers zum Werte- und Zielesystem des Familienunternehmens passen.

Im letzten Schritt geht es um den Abgleich der Potenziale des Kandidaten mit den Anforderungen der zu besetzenden Funktion.

Um eine erfolgreiche Neubesetzung zu erreichen, ist die Passung von Kandidat, Funktion und relevanten Systempartnern wie eben der Unternehmerfamilie zu evaluieren. Bei den Überlegungen ist evident, die Kernkompetenzen aller Beteiligten zu kennen, und vor allem zu definieren, unter welchen Rahmenbedingungen sie zum Tragen kommen und unter welchen nicht.

Mit dieser Herangehensweise wird das Auswahlverfahren von Fremdmanagern und die berufliche Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter deutlich verbessert und hilft, mögliche Fehlbesetzungen zu vermeiden, die ein Unternehmen im schwierigen Prozess der Nachfolge ernsthaft in Gefahr bringen können.

von
Gabriela Jaecker
Inhaber
PBFU Jaecker & Partner
Personalberatung für Familienunternehmen
Frankfurt am Main
jaecker@pbfu.de