

„Jeder zweite externe Geschäftsführer scheitert“

Familienunternehmen haben eine eigene Kultur. Sie zu verstehen und erfolgreich fortzuführen, fällt Fremdmanagern erstaunlich schwer. Die Unternehmensberaterin **Gabriela Jaecker** ist auf solche Personalien spezialisiert. Sie nennt die Knackpunkte und zeigt Lösungswege auf

F

amilienunternehmen zeichnen sich durch eine besondere Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft aus. Sie sind stark geprägt durch ihre Inhaber bzw. die jeweilige Inhaberfamilie. Die Unternehmenskultur ist bestimmt durch ein langes, in der Unternehmerfamilie gewachsenes, gepflegtes und gelebtes Werte- und Zielsystem. Klassische Tugenden und Werte wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauen sowie Qualität und Verantwortungsbewusstsein haben bei Familienunternehmen einen besonderen Stellenwert, der sie maßgeblich von Publikumsunternehmen unterscheidet. Diese besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen bekommen vor allem dann eine große Bedeutung, wenn Geschäftsführerpositionen von außen besetzt werden sollen. Die Gründe, einen externen Geschäftsführer einzustellen, sind vielfältig. Teils ist in den eigenen Reihen der Familie niemand zu finden, teils ist es aber auch eine ganz bewusste Entscheidung, um beispielsweise gezielt bestimmte Kompetenzen oder fachliches Know-How einzuholen. Allerdings ist die Erfolgsquote von externen Geschäftsführern gering. Nahezu jeder zweite Fremdgeschäftsführer scheitert in den ersten beiden Jahren seiner Tätigkeit. Die aktuelle Studie „Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern“, die in Kooperation zwischen dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm) und der Gabriela Jaecker GmbH Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen entstanden ist, setzt sich mit den Ursachen des Scheiterns auseinander. Daraus geht hervor, dass häufig keine fachlichen Gründe vorliegen, sondern vielmehr die Gründe in der Person des Fremdmanagers selber liegen. Die Werte (wie z.B. Loyalität, Ehrlichkeit oder Vertrauen) und Ziele (wie z.B. nachhaltiges Wirtschaften, Generationendenken oder soziale Verantwortung) des Familienunternehmens stimmen oft nicht mit denen des Fremdmanagers überein. Ein Fazit der Studie ist, dass im Laufe des Suchprozesses nach einem externen Geschäftsführer besonders

Immer häufiger geben Familienunternehmer an, gezielt weibliche Führungskräfte zu suchen

Persönlichkeitsmerkmale zu wenig professionell beleuchtet werden. Bei der Suche mehr auf Persönlichkeitsmerkmale achten!

Familienunternehmer sollten daher neben der fachlichen Kompetenz verstärkt ein professionelles Augenmerk auf die Persönlichkeit eines potentiellen Geschäftsführers legen. Der Einsatz von diagnostischen Verfahren beispielsweise hilft, fundierte Aussagen über Persönlichkeitskriterien wie Loyalität, Anpassungsfähigkeit, Kommunikationsstärke oder Regelbewusstsein zu erhalten. Solide Beurteilungen lassen sich unter anderem aus dem beruflichen und auch familiären Hintergrund des potentiellen Fremdgeschäftsführers gewinnen. Die Studie zeigt deutlich, dass Fremdgeschäftsführer, die bereits in Familienunternehmen tätig waren, das Zusammenspiel zwischen Gesellschafter und Fremdmanager besser kennen und damit erfolgreicher mit Familienunternehmern zusammenarbeiten.

Frauen haben offenbar ein gutes Gespür für dieses Zusammenspiel. Immer häufiger geben Familienunternehmer an, ganz gezielt weibliche Führungskräfte zu suchen, um ihre Führungsmannschaft diversifiziert zu besetzen. Frauen haben oft

einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur, der sich unter anderem in einem freundlicheren, respektvolleren Umgang und sozialerem Führungsstil zeigt. Ihnen wird viel Empathie mit Fingerspitzengefühl zugesprochen sowie die Fähigkeiten, sich geschickt zurücknehmen zu können und die „Bühne“ dem Unternehmer zu überlassen. Diese und weitere Persönlichkeitsmerkmale sind wichtig, um langfristig erfolgreich als Führungskraft in einem Familienunternehmen tätig zu sein.

Die Gabriela Jaecker GmbH ist eine Personal- und Nachfolgeberatung, die ausschließlich Familienunternehmen berät. Gabriela Jaecker: „Wir besetzen sowohl Führungspositionen als auch Nachfolger branchen- und funktionsübergreifend im In- und Ausland. Immer mit dem klaren Ziel, Kandidaten zu finden, die langfristig zum Unternehmen und zur Eigentümerfamilie passen.“ Mehr unter www.gabrielajaecker.de