

# 12% Rendite ab 3.700 EUR

www.lifeforestry.com/Geldanlage

Profitieren Sie von natürlicher Rendite und steuerfreier Auszahlung



- Gründung
- Marketing
- Finanzen
- Management
- IT & Technik
- Recht & Gesetze
- Versicherungen
- Magazin
- Videos

Management & People Skills

| 14. Januar 2014

## Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen: So findet man den passenden externen Geschäftsführer



**Familienunternehmen** in der deutschen Wirtschaft zeichnen sich durch eine herausragende wirtschaftliche und auch gesellschaftliche Entwicklung aus. Sie sind stark geprägt durch ihre Inhaber, deren Familie und Gesellschafter.

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.

### Jeder zweite externe Geschäftsführer scheitert

Welche Führungskraft von außen passt nun in so ein besonderes Unternehmen? Insbesondere wenn **Geschäftsführerpositionen** von außen besetzt werden sollen, spielen die besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen eine große Rolle. 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** in das Unternehmen zu holen. Die Erfolgsquote von externen Geschäftsführern in Familienunternehmen ist jedoch 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“, setzt sich mit den Ursachen des Scheiterns auseinander.

### Konflikte durch unbekannte Vorgehensweisen & Persönlichkeit

Der neue Geschäftsführer ordnet an, sämtliche Fertigungsprozesse umzustellen ohne vorher mit den Produktionsleitern intensive Gespräche geführt zu haben. Über seine Entscheidung informiert er die Gesellschafter erst, nachdem schon fast alles umgesetzt wurde?

Dies ist für einen erfahrenen Geschäftsführer aus einem Konzern meist selbstverständlich, die Gesellschafter im Familienunternehmen erwarten jedoch, dass alle Beteiligten eingebunden und sie regelmäßig über alles informiert werden.

Auch zeigt die Studie, dass keine fachlichen Gründe beim Scheitern 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 besonders **Persönlichkeitsmerkmale** innerhalb des **Suchprozesses** nach einem externen Geschäftsführer zu wenig professionell beleuchtet werden.

## Holz schlägt Aktie - 12%

www.lifeforestry.com/Geldanlage

Top Geldanlage bis 12% Rendite Steuerfrei und inflationsgeschützt



Google-Anzeigen

Google-Anzeigen



Artikel durchsuchen...



## OTTO Office Bürobedarf

www.otto-office.com

Büromaterial hier online bestellen: Top-Angebote und 24h Lieferung!



Google-Anzeigen

## WISSEN für alle!



- » Newsletter
- » Magazin-Archiv
- » kostenloses PDF-Abo
- » Print-Abo
- » Mediadaten

## Was gibt's noch zum Thema?



Familienunternehmen sind finanziell gesund



Familienunternehmen: Finanzielle Unabhängigkeit bevorzugt!



GmbH-Geschäftsführer: Alleinvertretung nach Wegfall weiterer Geschäftsführer möglich



Tradition oder Innovation? Familienunternehmen brauchen neue Strategien



Loslassen und auffangen: Unternehmensnachfolge ist eine komplexe Aufgabe!

Google-A

12% - € Geldan

sharewoor

Legal in d anlegen - rentabel &

Busines Kosten!

Steuerf Hambu

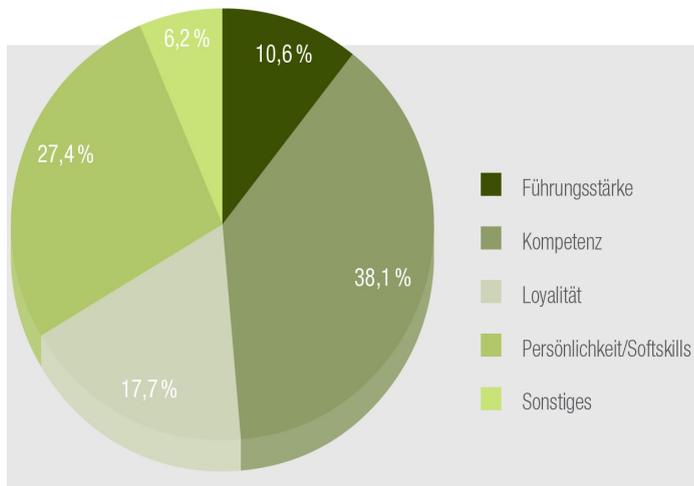
Sofort-I Min.

## Wie findet man die richtige Führungskraft?

Im Vergleich zu Publikumsgesellschaften gibt es bei Familienunternehmen große Unterschiede hinsichtlich der Auswahlkriterien, die bei der Suche nach einem externen Geschäftsführer angesetzt werden. Familienunternehmer sollten neben der fachlichen Kompetenz verstärkt professionelles Augenmerk auf die **Persönlichkeit** eines potentiellen Geschäftsführers legen.

- Wie kommuniziert der Fremdgeschäftsführer in **Alltags- und Konfliktsituationen**, passt dies zu den Erwartungen der Gesellschafter?
- Welche **Kriterien** legt er bei **Entscheidungen** an, die für gravierende Änderungen im Unternehmen sorgen – zählt der Mitarbeiter und die langfristige Sicherung der Wirtschaftlichkeit oder geht es um primäre kurzfristige Kostensenkungen?

Die Sichtung des Lebenslaufs und ein Interview alleine reicht hier nicht aus, um bisheriges und zukünftiges Verhalten bestimmen zu können. 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.



Entscheidende Kriterien bei der Auswahl eines Fremdgeschäftsführer.

## Testverfahren, Interviews & Probe-Diskussionen

Hierzu können bewährte Testverfahren eingesetzt werden, aber auch die strukturierte Analyse des Lebenslaufs und der Zeugnisse trägt zu einer soliden Entscheidung bei. Ergänzt wird die Analyse durch **strukturierte Interviews** in der sich beide Seiten besser kennen lernen können. Lassen Sie den zukünftigen Geschäftsführer eine **Präsentation** erstellen und halten und steigen in **intensive Diskussionen** zu konkreten Fällen und Ihrer Unternehmensstrategie ein. Nur so können Sie hinter die Fassade von Bewerbern blicken und die richtige Entscheidung für Ihr Unternehmen treffen.

Die Studie zeigte deutlich, dass Fremdgeschäftsführer, die bereits in Familienunternehmen tätig waren, das Zusammenspiel zwischen Gesellschafter und Fremdmanager besser kennen und damit erfolgreicher mit Familienunternehmern zusammenarbeiten.

## Gemeinsame Ziele: Gleiches Wertesystem & langfristige Steigerung

Gesucht wird meist kein Manager, der sich ausschließlich auf einen erfolgreichen Quartalsabschluss konzentriert. Dass der Geschäftsführer von außen die **gleiche Vision** wie die Inhaberfamilie teilt und deren **Wertesystem** antizipiert, ist mindestens genau so von Bedeutung wie die Ausrichtung des Unternehmens auf **langfristige Steigerung** des Unternehmenswertes und organisches **Wachstum**. Nur wenn diese Parameter vom externen Geschäftsführer erfüllt werden, kann dieser langfristig erfolgreich das Unternehmen leiten und einen reibungslosen Übergang auch in die nächste Generation vorbereiten.

(Bild: © Gabriela Jaecker)

Weiteres zu: familienunternehmen, Geschäftsführer, Personalauswahlverfahren, unternehmenskultur, unternehmensnachfolge, werte



### Gabriela Jaecker

Gabriela Jaecker, Gründerin von [Gabriela Jaecker GmbH](#) Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main, absolvierte nach ihrer Ausbildung zur Bankkauffrau ein Studium zur Diplom-Kauffrau an den Universitäten Mannheim und Autònoma de Barcelona. Nach vier Jahren operativer Erfahrung bei KPMG Mannheim, New York und Düsseldorf im Bereich Steuern und Wirtschaftsprüfung wechselte sie zur BMW AG. Dort nahm sie in den zehn Jahren verschiedene Führungspositionen in den Bereichen Finanzen und Vertrieb ein. Gabriela Jaecker durchlief eine dreijährige Ausbildung am ISB Wiesloch als systemische Beraterin und absolvierte anschließend das Masterprogramm. Sie ist zertifizierte MBTI®-

## Wir haben Bücher!

» Der unternehmer.de-Buchshop



Webolution



Kreativ trotz Krawatte



facebook-ads

(Personal- und Teamentwicklung, Kommunikation) und 16PF®-Trainerin (Personalauswahl und Diagnostik).

[Zum Profil von Gabriela Jaecker](#)

0 Kommentare



Die Diskussion starten...

Beste ▾

Gemeinschaft

Teilen

Einloggen ▾

Schreiben Sie den ersten Kommentar.

AUCH AUF UNTERNEHMER.DE

WAS IST DAS?

### Wirtschaft & Ethik: Das große Plus ethischer Prinzipien in ...

Ein Kommentar • vor einem Monat



Stefan Wehmeier — "Heute, unter der Herrschaft der Monopole, widerstreitet die ...

### Vorsicht Plagiat! So schützen Sie sich vor Content-Diebstahl

Ein Kommentar • vor 3 Monaten



joachim\_schwarm — Ein tolles Tool um auf Duplicate Content zu prüfen ist ...

### Domain-Check: Beispiele für schlechte und gute ...

3 Kommentare • vor 3 Monaten



DomainAngel — Toller Artikel! Den werde ich den nächsten Interessenten vorlegen, die ...

### Alkohol während der Arbeitszeit: Betroffene ...

Ein Kommentar • vor 2 Monaten



Marcus — Richtig gefährlich kann Alkohol trinken (je nach Berufsgruppe) dann ...

Abonnieren

Disqus deiner Seite hinzufügen