

Fehlbesetzungen in Führungsetagen

50 Prozent der Familienunternehmen sind unzufrieden mit ihren Fremdmanagern.

VON FRIEDERIKE WEHNERT

Immer mehr Familienunternehmen sind auf Fremdmanager angewiesen: Denn Familienmitglieder nutzen immer öfter die Freiheit, sich eine eigene berufliche Perspektive jenseits des Familienunternehmens zu schaffen. Außerdem stellt die zunehmende Spezialisierung der Märkte hohe Anforderungen an Führungskräfte, und nicht immer können entsprechende Qualifikationen aus der Familie heraus rekrutiert werden.

Doch die Auswahl entsprechender externer Manager hat ihre Tücken. Gut die Hälfte aller Familienunternehmen, die Erfahrungen mit Fremdgeschäftsführern haben, ist unzufrieden mit der Arbeit ihres Fremdgeschäftsführers. 11 Prozent zeichnen ein differenziertes Bild, knapp 39 Prozent sind zufrieden. Zu diesem Ergebnis kommt eine neue Umfrage der Gabriela Jaecker GmbH Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen und des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm).

Keine besonders erfolgreiche Personalpolitik also in der Führungsetage von Familienunternehmen. Besonders überraschend ist diese hohe Unzufriedenheit mit den Fremdmanagern allerdings nicht, zieht man in Betracht, dass es für ein Familienunternehmen ein großer Schritt sein kann, sich einem externen Manager zu öffnen. Hinsichtlich Identifikation mit dem Unternehmen sowie genauester Kenntnis von Unternehmensentwicklung und -kultur wird ein Externer den Gesellschaftern kaum das Wasser reichen können. Dementsprechend kritisch mag der eine oder andere von ihnen Fremdmanager beäugen.

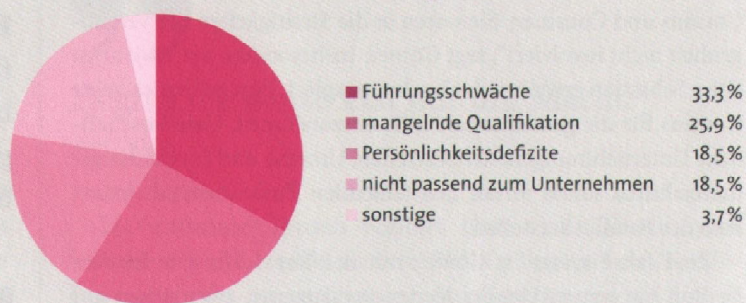
Aber das sind gar nicht die Gründe für die Unzufriedenheit. Die Studie hat vielmehr herausgefunden, dass Führungsdefizite (33 Prozent) und mangelnde Qualifikation/Erfahrung (26 Prozent) die wichtigsten Gründe sind. Persönlichkeitsdefizite und die Erkenntnis, dass die Manager nicht zum Unternehmen passen, wurden von je 18 Prozent der Befragten genannt.

Unternehmen, die bereits früher Fremdmanager eingestellt haben, legen bei Einstellungen besonderen Wert darauf, dass die Kandidaten bereits über Erfahrungen in Familienunternehmen und in der entsprechenden Branche

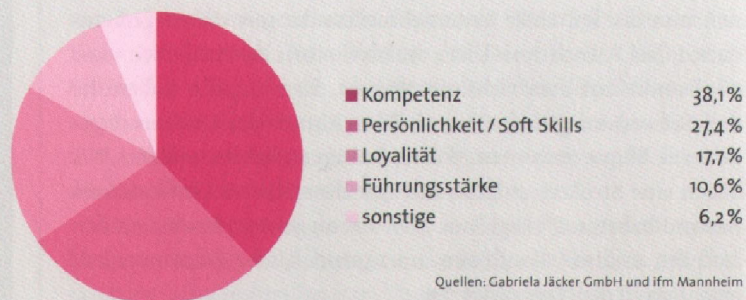
verfügen. Die wichtigsten Auswahlkriterien sind Kompetenz (38 Prozent), Persönlichkeit/Soft Skills (27 Prozent), Loyalität (17 Prozent) und Führungsstärke (10 Prozent). Die Gewichtung dieser Faktoren verschiebt sich, wenn es um die Eigenschaften erfolgreicher Fremdgeschäftsführer geht. Hier werden vor allem Führungsstärke/soziale Kompetenz und Persönlichkeit (je 30 Prozent) sowie Loyalität (23 Prozent) genannt. Kompetenz spielt mit 9 Prozent eine untergeordnete Rolle.

Wie so oft ist auch das Thema Kommunikation von Bedeutung: Die hohe Quote der Fehlbesetzungen liegt auch daran, dass sich Fremdmanager oft im Vorfeld der Einstellung nicht intensiv genug mit dem Unternehmen auseinandersetzen. Zudem geben 20 Prozent der befragten Unternehmer an, sich mit den externen Managern nicht regelmäßig über das Unternehmen auszutauschen. ■

Gründe für Unzufriedenheit mit Fremdgeschäftsführern



Auswahlkriterien für Fremdgeschäftsführer



Quellen: Gabriela Jäcker GmbH und ifm Mannheim