

Fremde in Familienunternehmen

STUDIE. Fast jeder zweite von außen kommende Manager in Familienunternehmen scheitert innerhalb der ersten zwei Jahre. Eine Studie zeigt, was HR dagegen tun kann.

Von **Gabriela Jaecker**

Die Zusammenarbeit von familienexternen Führungskräften mit Inhaberkfamilien ist oft nicht von langer Dauer: Nahezu jeder zweite Fremdmanager verlässt das Familienunternehmen innerhalb der ersten zwei Jahre wieder. Die Studie „Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern“ der Gabriela Jäcker GmbH und des IFM-Instituts untersuchte die Gründe für das Scheitern von Fremdgeschäftsführern und zeigt, was HR bei der Kandidatensuche, -auswahl und Einführung beachten muss.

Klares Profil zur Kandidatensuche

Eine der Hauptursachen für das Scheitern ist die fehlende Erfahrung bei der Auswahl eines Fremdmanagers. Obers-

tes Ziel einer erfolgreichen Besetzung innerhalb von Familienunternehmen ist, dass diese langfristig besetzt wird – das bedeutet in Familienunternehmen etwa zehn Jahre. Diesen Anspruch wird eine Führungskraft in einem Familienunternehmen nur erfüllen können, wenn sie neben den fachlichen Fähigkeiten die Persönlichkeit mitbringt, die mit dem Werte- und Zielesystem des Unternehmens und der Eigentümerfamilie übereinstimmt.

Die Unternehmenskultur von Familienunternehmen ist gekennzeichnet von den klassischen Tugenden und Werten wie Ehrlichkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Qualität, Kontinuität, Engagement, der Übernahmen von Verantwortung sowie Leistungsbereitschaft. Entscheidende Soft Skills für Manager in Familienunternehmen sind vor allem verantwortungsvolles und unternehmerisches Handeln, Werteorientierung, Integrität,

hohes Kostenbewusstsein und uneingeschränkte Loyalität, vor allem gegenüber dem Unternehmen und seinen Gesellschaftern.

Wichtig ist, dass die Suche nach dem Fremdmanager als Prozess verstanden wird, bei dem unterschiedliche Rekrutierungsmethodiken zur Anwendung kommen. Bei der Kandidatensuche muss HR darauf achten, dass – insbesondere wenn mithilfe einer Personalberatung extern gesucht wird – ein klares Verständnis vom Ideal-Kandidaten als konkretes Soll-Profil besteht. Soll innerhalb der Branche gesucht werden? Sind Quereinsteiger möglich? Wie wichtig ist die regionale Verhaftung oder darf gependelt werden? Familienunternehmen haben sehr konkrete Vorstellungen über Persönlichkeitsstruktur, Branchenerfahrung, Führungskompetenz, Internationalität und Ähnliches.

Auch berufliche Kontinuität und Erfahrungen sind in Familienunternehmen ausschlaggebende Kriterien. Ein typischer „Job-Hopper“ aus Großkonzernen findet in mittelständisch geprägten Strukturen mit flachen Hierarchien meist nicht sein persönliches Karrierefeld. Ein Blick auf den Lebenslauf lässt erkennen, wer Kontinuität gezeigt hat und diese auch sucht. Der Ideal-Kandidat hat schon mindestens sieben Jahre in einem Familienunternehmen gearbeitet.

Strukturierte Interviews und Audits

Es wird deutlich, dass sich ein derartig umfassendes Bild über den Kandidaten nicht nach einem Gespräch zeichnen

Der Kandidat muss ins Profil passen – doch dieses ist gerade in Familienunternehmen nicht immer eindeutig.



CHECKLISTE

Regeln zur erfolgreichen Rekrutierung

Damit der Kandidat auch langfristig ins Familienunternehmen passt, sollte HR schon bei Auswahl und Einführung die folgenden Regeln beachten.

- Systematische Auswahl: Erstellen Sie ein detailliertes Sollprofil und nutzen Sie diagnostische Verfahren.
- Vorherige Karrierestationen prüfen: Fremdmanager haben größere Erfolgchancen, wenn sie bereits in einem Familienunternehmen gearbeitet haben.
- Job-Hopper vermeiden: Prüfen Sie den Lebenslauf auf Kontinuität. Familienunternehmen suchen Kandidaten, die sich langfristig an ein Unternehmen binden wollen (7 Jahre +).
- Selbstdarsteller unerwünscht: Familienunternehmen meiden in der Regel die öffentliche Bühne – dies sollten auch deren Führungskräfte beherzigen.
- Die Familie geht vor: Oft haben die Mitglieder der Eigentümerfamilie bei wichtigen Entscheidungen großes Mitspracherecht oder gar das letzte Wort. Prüfen Sie, ob der Kandidat sich gegenüber dem Unternehmen und der Eigentümerfamilie zurücknehmen kann.
- Kommunikationsfähigkeit richtig einschätzen: Fremdmanager in Familienunternehmen müssen auch unangenehme Sachverhalte diplomatisch ansprechen können.
- Sparsamkeit: Wie geht der Kandidat mit knappen Ressourcen des Familienunternehmens um? Nur wer Maß hält, kann nachhaltig erfolgreich sein. (Diese und weitere Eigenschaften können mithilfe von Rollenspielen analysiert werden.)
- Wertesysteme prüfen: Fragen Sie gezielt nach den Zielen, Werten persönlichen Zukunftsvorstellungen des Kandidaten – diese sollten zum gelebten Wertesystem der Eigentümerfamilie und der Unternehmenskultur passen.
- Turnusmäßiger Austausch: Führen Sie regelmäßige Besprechungstermine zwischen dem Fremdmanager und dem Inhaber ein. Die frühe Ansprache von Problemen vermeidet Konflikte.
- Beratererfahrung nutzen: Arbeiten Sie nur mit Personalberatungen zusammen, die das komplizierte Zusammenspiel von Kandidat, Unternehmern und Eigentümerfamilie verstehen und einschätzen können – für langfristige Lösungen.

lässt. Strukturierte Interviews sollten heute gängige Praxis sein. Darauf aufbauend hat sich der Einsatz von diagnostischen Verfahren und Einzelaudits bewährt. Letzteres bietet beiden Seiten – dem potenziellen neuen Mitarbeiter und dem einstellenden Unternehmen – die Möglichkeit, sich in einer relativ wirklichkeitsnahen Arbeitssituation kennenzulernen.

Um eine noch bessere Passung zu gewährleisten, sollte das Einzelaudit individuell auf das Unternehmen und auf die spezifische Position entwickelt werden. Idealerweise enthält es verschiedene Elemente wie Strategieaufgaben, situative Fallstudien aus dem tatsächlichen

operativen Geschäft des Unternehmens und eventuell ein Rollenspiel zum Thema Führung.

Wichtig ist, dass neben dem potenziellen Kandidaten und dem Einstellungsverantwortlichen auch der Unternehmer, weitere Familienmitglieder oder Vertreter des Beirats teilnehmen. Vor den Vertragsverhandlungen ist auch ein gemeinsames Abendessen mit Lebenspartnern oder ein Tag im Grünen nicht unüblich – vor allem wenn es um Geschäftsführer oder Unternehmensnachfolger geht. Alles dient dem Zweck, weitere persönliche Facetten auf beiden Seiten kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen. Referenzen aus dem Markt

ergänzen das Profil des potenziellen Fremdmanagers weiter.

Begleitete Einstiegsphase

Mit Vertragsabschluss ist HR noch längst nicht aus der Verantwortung für die erfolgreiche Rekrutierung entlassen: Selbst wenn ein Kandidat die besten Voraussetzungen mitbringt, kommt der Einstiegsphase in das neue berufliche Umfeld eine wesentliche Bedeutung zu. Die ersten Arbeitstage beginnen und es kann anfangen zu knirschen. Oft sind es nicht die großen Themen, die infrage gestellt werden, sondern die berühmten Kleinigkeiten, wie „der Neue läuft nie oder zu wenig durch die Produktion“, „bei Meetings sitzt er immer oben am Kopfende und bei Geschäftsessen bestellt der immer das teuerste Essen auf der Karte“. Auf Nachfrage beim Unternehmen, ob diese Punkte angesprochen wurden, kommt meist ein „Nein“ und „so jemand auf der Ebene muss das doch wissen“. Um dem entgegenzuwirken, ist ein auf mehrere Monate angelegter sogenannter Onboarding-Prozess sinnvoll. Individuell konzipiert, nehmen hier wieder alle Beteiligten in regelmäßigen persönlichen und ganz wichtig, moderierten Treffen teil. Danach sollte der Dialog natürlich kontinuierlich weitergehen und ein offener Austausch auf beiden Seiten erfolgen und gelebt werden.

Mithilfe von strukturierten und professionell ausgeführten Rekrutierungsprozessen für Fremdmanager in Familienunternehmen lässt sich die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns und des daraus entstehenden Schadens für alle Seiten deutlich reduzieren. Und ja, das berühmte Quäntchen Glück gehört natürlich auch immer mit dazu. ■



GABRIELA JAECKER ist Gründerin und Geschäftsführerin der Gabriela Jaeger GmbH Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen.