

Gabriela Jaecker

Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen



WHITEPAPER

# Wie Sie einen Fremdgeschäftsführer für Ihr Familienunternehmen finden

# Einleitung

Familienunternehmen setzen immer häufiger auf Fremdmanager. Dies hat hauptsächlich zwei Gründe: Erstens ist es nicht mehr selbstverständlich, dass ein Familienmitglied die Aufgabe eines Geschäftsführers übernehmen möchte. Zweitens sind Unternehmen – auch des Mittelstands – heute oft auf hochspezialisierte Experten angewiesen. Dass sich diese in der Familie finden, ist nicht zwingend gegeben.

Es beginnt die Suche nach einem geeigneten Kandidaten. Für Familienunternehmen alles andere als eine Routineaufgabe. Sondern häufig eine Herausforderung, der Unternehmer noch nicht begegnet sind.

In Zeiten des demographischen Wandels, enger werdender Märkte und sinkender Margen kommt es darauf an, einen wirklich passenden Kandidaten zu finden. Denn Fehlbesetzungen können sich Unternehmen weniger denn je leisten.

Dieses Whitepaper beleuchtet die Herausforderungen, Ziele und Vorgehensweisen bei der Suche nach passenden Fremdgeschäftsführern für Familienunternehmen.

„We hire people because of their skills and we fire them because of their personality.“

Jack Welch, Ex-CEO General Electric

*Die Unterlagen eines Kandidaten für die Position des Geschäftsführers sind exzellent. Studium, Berufserfahrung und Referenzen passen perfekt. Auch im Interview hinterlässt der Kandidat einen positiven Eindruck. Alles scheint zu passen.*

*Doch bereits nach wenigen Wochen nach dem Start wirkt der Kandidat mit der hohen Dynamik und der Fülle an neuen Informationen überfordert. Zudem gibt es Anzeichen, dass er bei den Mitarbeitern nicht gut ankommt. Die ersten Zweifel entstehen, ob es ihm gelingen wird, sich an die Unternehmenskultur anzupassen und die Mitarbeiter für sich zu gewinnen.*

Kommt Ihnen bekannt vor? Es ist eine typische Situation bei der Suche von langfristig passenden Führungskräften für Familienunternehmen.

# Ausgangslage

Eines der herausragenden Merkmale von Familienunternehmen ist ihre Unternehmenskultur. Jedes Familienunternehmen wird geprägt durch die enge Verbindung von Eigentümerfamilie und Unternehmen. Sie gibt dem Unternehmen ein unverwechselbares Gesicht, einen eigenen Charakter – und das Potenzial, erfolgreich im Markt zu agieren.

Die enge Verknüpfung von Familien- und Unternehmensinteressen führt jedoch auch zu speziellen Anforderungen an Führungskräfte. Sie müssen nicht nur fachlich zum Unternehmen passen, sondern auch kulturell und persönlich. Denn Fehlbesetzungen in diesen Positionen können zu erheblichen Störungen führen.

Traditionelle Auswahlverfahren, die primär auf Lebenslauf und Interviews basieren, erfassen diese erfolgskritischen überfachlichen Kompetenzen häufig nicht ausreichend.

# Zielsetzung

Bei der Suche nach Fremdgeschäftsführern für Familienunternehmen gilt es, eine Person zu finden, die langfristig und nachhaltig zum Unternehmen und dessen Kultur passt.

Eine ideale Besetzung sollte nicht allein die notwendigen fachlichen Qualifikationen mitbringen. Die Anforderungen gehen weit darüber hinaus. Vor allem die Persönlichkeit muss mit dem Werte- und Zielesystem der Familie übereinstimmen. Dazu zählen Kompetenzen wie beispielsweise Motivation und Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Reflexion und Weiterentwicklung.

Nur wenn ein Fremdgeschäftsführer auch diese Anlagen mitbringt, wird er in der Lage sein, das Unternehmen im Sinne der Familie zu führen und weiterzuentwickeln. Nur dann lässt er sich erfolgreich in das Unternehmen integrieren und trägt langfristig zu Stabilität und Wachstum bei.

# Warum traditionelle Auswahlverfahren oft scheitern

Auch wenn ein Kandidat alle fachlichen Voraussetzungen erfolgreich erfüllt, bedeutet das nicht, dass er im Arbeitsalltag erfolgreich ins Unternehmen passt. Hier entscheiden überfachliche Kompetenzen des Kandidaten. Sie sind verantwortlich dafür, wie erfolgreich er sein Wissen und seine Erfahrung in der Arbeit umsetzen und sich in das Unternehmen integrieren kann.

**Hat er die erforderliche Überzeugungskraft, um im Unternehmen Vertrauen in seine Person zu gewinnen?**

**Kann er die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter wecken?**

**Ist er flexibel genug, mit der Dynamik des Unternehmens umzugehen?**

**Kann er sich weiterentwickeln, um sich der Unternehmenskultur anzupassen und schnell zu lernen?**

Diese Fragen werden in traditionellen Auswahlverfahren, die auf Lebenslaufanalysen und persönlichen Gesprächen basieren, kaum beantwortet. Und schon gar nicht valide und systematisch erfasst.

Dadurch verhindern diese Verfahren, eine fundierte und sichere Personalentscheidung zu treffen. Fehlbesetzungen sind die Folge – mit häufig gravierenden Auswirkungen auf das Unternehmen.

# Welche Vorgehensweise Erfolg verspricht

Der deutlich erfolgversprechendere Weg ist, diese überfachlichen Kompetenzen auf Basis eines **wissenschaftlich fundierten und modernen Auswahlprozesses** herauszufinden.

Im ersten Schritt gilt es, ein Anforderungsprofil zu definieren:

Welche Kompetenzen sind für die Position des Fremdgeschäftsführers besonders erfolgskritisch?

Hilfreich ist hier, ein bestehendes, validiertes Kompetenzmodell zu nutzen, das die Besonderheiten von Familienunternehmen berücksichtigt. Neben beispielsweise Veränderungs- und Weiterentwicklungsfähigkeit, Analysefähigkeit und unternehmerischem Denken, sollten auch Kompetenzen wie Identifikation und Loyalität sowie Kooperation und Integrität im Mittelpunkt stehen.

Im Anschluss werden die überfachlichen Kompetenzen der Kandidaten valide und systematisch erfasst.

Der größte Erfolgsfaktor für Führungspositionen mit hohen Anforderungen an die Verarbeitung komplexer Informationen ist zum Beispiel die Fähigkeit zu logisch-schlussfolgerndem Denken.

Jemand, der intelligent ist, kann nicht nur neue Informationen schneller und zielgerichteter verarbeiten. Er kann sich auch besser in andere hineinversetzen, neue Perspektiven beleuchten, sich selbst kritisch hinterfragen, andere mit Argumenten überzeugen etc.

Deshalb ist es sinnvoll, bereits zu Beginn des Prozesses Verfahren zur Erfassung analytischer Fähigkeiten einzusetzen. Hier eignen sich besonders valide, effiziente Online-Verfahren.

Darauf sollten Persönlichkeits- und Motivationsfragebögen online sowie kompetenzbasierte Interviews folgen.

Mit vielversprechenden Kandidaten lassen sich anschließend „Einzelaudits“ durchführen. Das halbtägige, eignungsdiagnostische Verfahren entwickelt ein umfassendes Bild der Stärken und Schwächen eines Kandidaten in Bezug auf das Anforderungsprofil.

Die Kompetenzen des Kandidaten werden dabei in unterschiedlichen Situationen erfasst, etwa im Rahmen einer Präsentation und eines Führungsgespräch.

Einzelaudits verringern maßgeblich und nachweislich das Risiko von Fehlbesetzungen. Sie erlauben klare, valide Aussagen zur Eignung oder Nichteignung für die Position eines Fremdgeschäftsführers.

Zur Qualitätssicherung sollten Einzelaudits grundsätzlich von einem erfahrenen Wirtschaftspsychologen begleitet werden, der auf die Beurteilung von Persönlichkeit und überfachlichen Kompetenzen spezialisiert ist.

# Bewerbungsgespräch mit privaten Einblicken

Über den Auswahlprozess hinaus, sollten mehrere Gespräche zwischen Kandidat und Familienunternehmer eingeplant werden. Beide Seiten müssen Vertrauen aufbauen, ein Gefühl füreinander bekommen und prüfen, ob und wie weit die Chemie stimmt.

Auch ein gemeinsames Treffen mit den jeweiligen Ehepartnern kann hilfreich sein, um einen noch besseren Eindruck zu bekommen, wie der Gegenüber lebt und was seine Werte sind.

Nie vergessen: Die wenigsten Externen scheitern an fachlichen Mängeln, sondern vielmehr daran, dass die persönliche Chemie nicht stimmt und dadurch Misstrauen entsteht.

# Erfolge und Praxis

Die Ergebnisse der beschriebenen Vorgehensweise sprechen für sich. Das Risiko von Fehlbesetzungen lässt sich maßgeblich und nachweislich verringern.

Durch den veränderten Fokus auf die wesentlichen überfachlichen Anforderungen vergrößert sich der Kandidatenpool an Geschäftsführern. Gerade in höheren Hierarchieebenen kann fehlende spezifische fachliche Erfahrung durch entsprechende überfachliche Kompetenzen kompensiert werden.

Familienunternehmen stehen heute vor neuen Herausforderungen wie z.B. der digitalen Transformation und Fragen rund um Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hier helfen spezifische fachliche Erfahrungen wenig. Entscheidend sind überfachliche Kompetenzen wie Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Offenheit für Neues.

# Wie Integration gelingen kann

Die wichtigste Voraussetzung in Familienunternehmen ist Vertrauen. Ein neuer Manager muss Vertrauen schaffen – die Eigentümerfamilie muss Vertrauen fassen. In beinahe jedem Familienunternehmen gibt es im Hintergrund eine dominante Figur, einen starken Treiber, mit dem ein neuer Manager harmonieren muss.

Häufig tauchen Fragen auf, die sich anderswo nicht stellen:

Welcher Dienstwagen ist der richtige?  
Welcher zu protzig?

Wer schneidet die roten Bänder durch, wenn eine neue Fabrikhalle in Betrieb genommen wird?

Wie geht man mit dem Sohn des Chefs um, der in der Firma beschäftigt und eigentlich doch nur ein Angestellter ist?

Die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Reibungen kommen wird ist sehr hoch. Zumal wenn ein Patriarch Jahrzehnte lang das Steuer in der Hand hielt.

Das sollte aber kein Grund sein, auf externe Nachfolger zu verzichten. Vielmehr geht es darum, die Übergabe gut vorzubereiten, zum Beispiel durch die Gründung eines Beirats.

Mit der Gründung müssen klare Erwartungen an das Management formuliert und Regeln definiert werden, welchen Einfluss der Beirat und die Familie haben und wo sie sich künftig zurücknehmen.

# 10 Empfehlungen zur Auswahl von Fremdmanagern

## Erfahrung in familiengeführten Unternehmen

Idealerweise hat der Kandidat bereits Erfahrung in der Arbeit mit familiengeführten Unternehmen und versteht die besonderen Dynamiken und Herausforderungen, die damit verbunden sind.

1

## Langfristige Denkweise

Suchen Sie nach Managern, die langfristig denken und handeln. Stabilität und die langfristige Unabhängigkeit des Unternehmens sollten für den Kandidaten oberste Priorität haben.

2

## Kooperationsfähigkeit & Überzeugungskraft

Der Kandidat sollte von beidem ein hohes Maß mitbringen, um effektiv mit den Mitarbeitern, der Eigentümerfamilie und anderen Stakeholdern zu kommunizieren und zu interagieren.

3

## Veränderungsbereitschaft

Wählen Sie Kandidaten, die offen für Veränderungen und Innovationen sind, um das Unternehmen in Zeiten des Wandels zu führen und weiterzuentwickeln.

4

## Anpassungsfähigkeit

Flexibilität und die Fähigkeit, sich an neue Situationen und Herausforderungen anzupassen, sind für einen Fremdmanager in einem sich ständig verändernden Umfeld unerlässlich.

5

# 10 Empfehlungen zur Auswahl von Fremdmanagern

## Integrationsfähigkeit

Der Kandidat sollte die Fähigkeit besitzen, sich schnell und effizient in die bestehende Unternehmensstruktur zu integrieren und Vertrauen sowohl bei der Belegschaft als auch bei der Eigentümerfamilie aufzubauen.

6

## Führungsfähigkeit

Sie sollte stark ausgeprägt sein und die Fähigkeit beinhalten, ein Team zu inspirieren, zu motivieren und erfolgreich zu führen. Dies schließt auch ein, das eigene Ego beiseite zu lassen und im besten Interesse des Unternehmens zu handeln.

7

## Transparente Kommunikation

Offene und ehrliche Kommunikation ist entscheidend. Der Kandidat sollte in der Lage sein, sowohl gute als auch schlechte Nachrichten klar und transparent zu übermitteln.

8

## Kulturelle Übereinstimmung

Wählen Sie Kandidaten aus, die die Werte und Kultur des Familienunternehmens teilen. Die Unternehmenskultur sollte nicht radikal verändert, sondern verstanden und weiterentwickelt werden.

9

## Beratererfahrung

Arbeiten Sie mit Beratern zusammen, die das komplexe Zusammenspiel von Kandidaten, Unternehmen und Eigentümerfamilie verstehen und sie einschätzen können.

10

# Fazit und Handlungsempfehlungen

Die erfolgreiche Auswahl von Fremdgeschäftsführern für Familienunternehmen erfordert mehr als nur die Betrachtung fachlicher Qualifikationen.

Persönlichkeit und überfachliche Kompetenzen sind entscheidend für den langfristigen Erfolg.

Durch wissenschaftlich fundierte Verfahren und einen ganzheitlichen Ansatz kann sichergestellt werden, dass die richtigen Personen in die richtigen Positionen gelangen – zum Wohle des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.

## Kontakt

Gabriela Jaecker GmbH  
Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen  
Miquelallee 9  
60487 Frankfurt am Main

+49 69 2400 857-0  
jaecker@gabrielajaecker.de

