

Ergebnisse zur Studie **„Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden** **Gesellschaftern und externen Geschäftsführern.“**

In Zusammenarbeit mit dem
ifm | Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim

Vorwort

„Für mich ist es eine grauenhafte Vorstellung, dass sich eines Montags die Türen der Chefetage nicht mehr öffnen, weil alle in Pension gegangen sind. Ich muss also rechtzeitig die zum Unternehmen passenden Menschen finden.“

August Oetker, Unternehmer

Wenn Sie als Familienunternehmer, Gesellschafter oder als Beirat vor der Herausforderung stehen, einen neuen Geschäftsführer für Ihr Unternehmen zu ernennen, ist das häufig kein Routineprozess. Unabhängig, ob es sich um eine Wiederbesetzung aus Wachstums- oder Altersgründen, eine Fehlbesetzung oder im Rahmen der Unternehmensnachfolge, bei der erstmalig ein Externer die Geschäfte im Sinne der Familie weiterführen soll, handelt. Die Gründe einer Besetzung sind vielfältig und die Herausforderung komplex.

Mit der Studie „Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern“ haben wir untersucht, inwieweit ein bewusster Auswahlprozess von beiden Seiten stattgefunden hat. Ob nicht nur die Qualifikation, die finanzielle Stärke, die Berufs- und Branchenerfahrung oder Alter und Geschlecht eine Rolle gespielt haben, sondern darüber hinaus auch zwischenmenschliche und charakterliche Aspekte berücksichtigt wurden.

In den Ihnen vorliegenden Studienergebnissen haben wir typische Muster herausgearbeitet, die in der unternehmerischen Praxis zwischen dem geschäftsführenden Gesellschafter und dem Fremdgeschäftsführer anzutreffen sind. Wir haben eine Erkenntnisgrundlage geschaffen, die allen an einem Suchprozess Beteiligten eine Orientierung geben soll. Dabei haben wir die einzelnen übereinstimmenden Prozesse untersucht und die Bedeutung für das aktuelle Verhältnis der Zusammenarbeit herausgearbeitet sowie Muster des Umgangs miteinander analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen besonderen Wertevorstellungen unterliegen und einer stark ausgeprägten Unternehmenskultur folgen. Die Suche nach passenden Fremdmanagern wird daher so individuell, wie das jeweilige Familienunternehmen selbst sein.

Die umfangreiche Unterstützung und Teilnahme an der vorliegenden Studie zeigt, dass Handlungsbedarf besteht. An dieser Stelle möchten wir uns nochmals bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die Mitwirkung bedanken.



Gabriela Jaecker GmbH

Personal- und Nachfolgeberatung
für Familienunternehmen



Dr. Detlef Keese

Institut für Mittelstandsforschung
der Universität Mannheim (ifm)

Frankfurt am Main, im Oktober 2013

1.	Zielsetzung & Vorgehensweise	Seite 4
2.	Vorstellung Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim	Seite 5
3.	Vorstellung Gabriela Jaecker GmbH Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen.....	Seite 6
4.	Ergebnisse	Seite 9
5.	Zusammenfassung & Ausblick	Seite 26
6.	Impressum	Seite 27

Zielsetzung & Vorgehensweise

Dieses Projekt widmet sich dem Verhältnis von geschäftsführendem Gesellschafter und externem, also familienfremden, Geschäftsführer in Familienunternehmen.

Bisher ist in der wissenschaftlichen Literatur viel über die Unternehmensnachfolge in all ihren Facetten berichtet worden, allerdings immer unter der Auslassung des hier angesprochenen Verhältnisses.

Es ist darüber geforscht worden, welche Probleme und Auswirkungen eine familieninterne, unternehmensinterne (Management-Buy-Out) oder externe (Management-Buy-In) Unternehmensnachfolge mit sich bringen. Auch ist bereits öfter der Fall untersucht worden, dass der Besitz des Unternehmens in den Händen der Familie verbleibt und ein Fremdgeschäftsführer eingestellt wird.

Diese Konstellation bildet dann wiederum einen Ausgangspunkt für Betrachtungen über die Corporate Governance in Familienunternehmen. Dazu gehört dann auch, einen Blick

auf die Funktion eines eventuell vorhandenen Beiratsgremiums zu werfen. Das heißt, wie hilfreich ein Beirat in einer solchen Situation sein kann.

Die vorliegende Studie analysiert, was die Parameter für eine erfolgreiche und nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmer und Fremdgeschäftsführer sind. Zudem wird erörtert, inwiefern zwischenmenschliche und charakterliche Aspekte bei der Auswahl eines Fremdmanagers berücksichtigt werden.

Die Studie wurde in Kooperation zwischen der Gabriela Jaecker GmbH, Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen, und dem ifm – Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim erstellt.

Für die Studie wurden Inhaber von Familienunternehmen in persönlichen Interviews befragt.

Vorstellung ifm | Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim

Das Institut für Mittelstandsforschung ist eine zentrale Forschungseinrichtung der Universität Mannheim und führt Forschungsvorhaben zu aktuellen und strukturellen mittelstandsbezogenen Themen durch. Unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Woywode arbeiten gegenwärtig 25 wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung.

Die besondere Stärke des ifm Mannheim liegt in seiner interdisziplinären Ausrichtung und der Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Praxis. Die Arbeit ist sowohl national als auch international ausgerichtet. Daueraufgaben sind die Beratung politischer Gremien im In- und Ausland in mittelstandspolitischen Fragen und die Bereitstellung von statistischen Eckdaten zum Mittelstand sowie der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Das ifm besitzt vier Forschungsbereiche:

1. Managementkonzepte sowie Informations- und Kommunikationstechnologie im Mittelstand
2. Familienunternehmen
3. Neue Selbständigkeit
4. Entrepreneurship

Für das ifm ergeben sich drei Arbeitsschwerpunkte: Zunächst ist dies die Grundlagenforschung zu den vier oben genannten Themen. Weiterhin sind die ifm-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in der Lehre engagiert. Schließlich bildet die wissenschaftlich fundierte Politikberatung ein wichtiges Arbeitsfeld für das ifm.

Vorstellung

Gabriela Jaecker GmbH

Die Gabriela Jaecker GmbH, Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main, berät ausschließlich Familienunternehmen. Das Unternehmen wurde 2009 gegründet mit dem klaren Ziel, Kandidaten zu finden, die **langfristig zum Unternehmen und zur Eigentümerfamilie passen**. Unter anderem wurden in den Branchen Maschinen- und Anlagebau, Automobilzulieferer, Handel, Dienstleistung, Lebensmittel, Logistik, Verpackung, Chemie und SHK Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene erfolgreich besetzt. Darunter beispielsweise alleinige Geschäftsführer, technische und kaufmännischer Geschäftsführer, Leiter Controlling, Finanzbuchhaltung, Personal und IT im Inland und im Ausland (u.a. in Holland, der Schweiz, Polen, Südamerika und Afrika).

Die Suche nach Kandidaten für Führungspositionen in Familienunternehmen ist sehr speziell. Sie erfordert weit mehr als eine reine Vermittlungstätigkeit oder die üblichen Leistungen eines „Headhunters“. Sie verlangt nach einem besonderen Verständnis und Einfühlungsvermögen für die Unternehmenskultur und das Wertesystem der Eigentümerfamilie.

Gabriela Jaecker GmbH hat für die erfolgreiche Suche nach passenden Kandidaten eine eigene Methodik für Familienunternehmen entwickelt. Diese Methodik setzt sich aus acht Such- und Auswahlritten zusammen. **Grundlage ist das eigens entwickelte Kompetenzmodell für Familienunternehmen.**

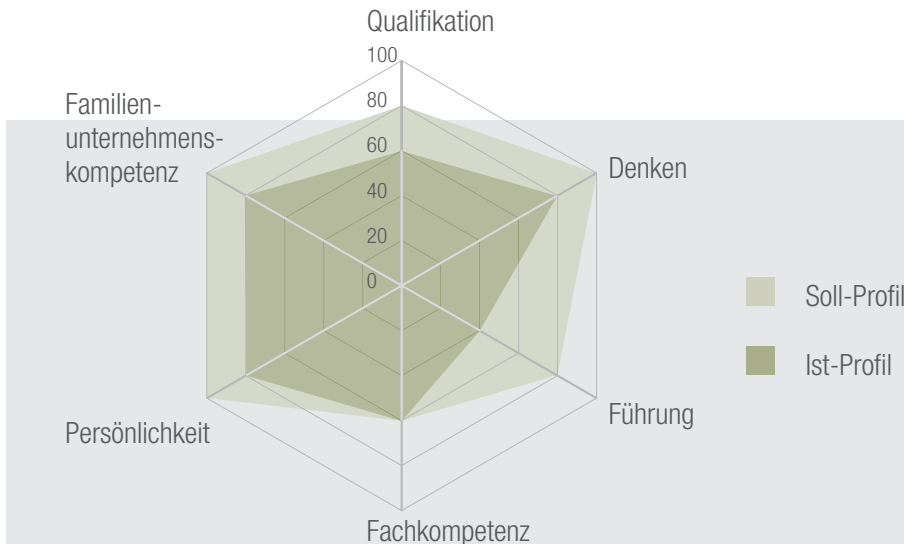
Vorstellung Gabriela Jaecker GmbH

Die acht Such- und Auswahlsschritte bestehen aus: **Auftragsklärung, Marktrecherche, Direktansprache, Präsentation, einholen von Referenzen, Passungs-Workshop** sowie einem **Integrationscoaching** und einer **zwölfmonatigen Wiederbesetzungsgarantie**.

Das Gabriela Jaecker Kompetenzmodell für Familienunternehmen setzt sich aus den sechs Kompetenzbereichen Qualifikation, Denken, Führung, Fachkompetenz, Persönlichkeit und Familienunternehmenskompetenz zusammen. Diese sechs Kompetenzbereiche decken die wesentlichen Fähigkeiten ab, über die eine erfolgreiche Führungskraft in Familienunternehmen verfügen muss. Mit Hilfe der Kompetenzbereiche Persönlichkeit und Familienunternehmens-

kompetenzen kann man bei potentiellen Kandidaten die Passung zum Werte- und Zielesystem des Familienunternehmens und deren Eigentümerfamilie beurteilen. Eine der zentralen Voraussetzung für eine erfolgreiche und damit langfristige Zusammenarbeit.

Für jeden Kompetenzbereich werden genaue Kompetenzmerkmale beschrieben und deren Ausprägungen in einer Skala von 20 % bis 100 % festgelegt. So wird zu Beginn der Suche im Rahmen der Auftragsklärung individuell mit dem Unternehmer ein Soll-Profil der Position erstellt (siehe Grafik). Potentielle Kandidaten können auf diese Weise objektiv und fair miteinander verglichen werden.



Vorstellung Gabriela Jaecker GmbH

Während des gesamten Such- und Auswahlprozesses wird das aus dem Kompetenzmodell abgeleitete Soll-Profil mit dem Ist-Profil der potentiellen Kandidaten abgeglichen. Mit finalen Kandidaten wird dann im Passungs-Workshop intensives Augenmerk auf die Passung der Kandidaten zum Unternehmen und der Stelle gelegt. Unter Teilnahme von Gesellschaftern, Beiratsmitgliedern und teilweise auch Familienmitgliedern werden Kandidaten durch Aufgaben und Übungen geführt, die spezifisch für die Position und das jeweilige Unternehmen entwickelt wurden.

Der Passungs-Workshop hilft dem Unternehmer, die finale Entscheidung für den Kandidaten zu treffen und dem Kandidaten, die Position, den Unternehmer und seine Werte, intensiv kennenzulernen. Gleichzeitig dient der Passungs-Workshop als Grundlage für das Integrationscoaching.

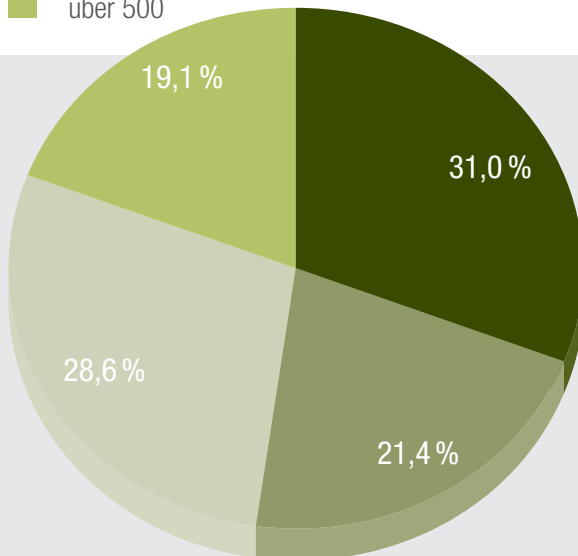
Das Integrationscoaching begleitet die neue Führungskraft die ersten zwölf Monate im Unternehmen. Anhand der Ergebnisse des Passungs-Workshops wird in Abstimmung mit dem Unternehmer ein Entwicklungsplan erstellt. Dieser zeigt auf, in welchen Kompetenzbereichen die neue Führungskraft Entwicklungspotentiale hat. Der Coach steht außerhalb des Unternehmens und regt die Führungskraft durch gezielte Methoden dazu an, neue Perspektiven einzunehmen und eigene Handlungsspielräume zu erweitern.

Ergebnisse Grundlegende Aspekte | Soziographische Daten

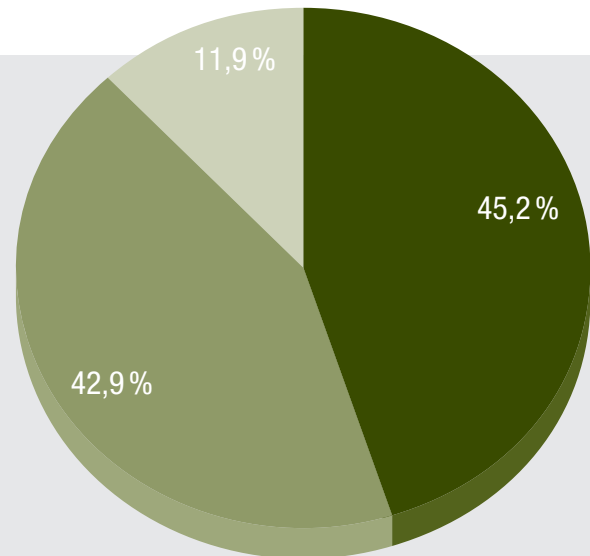
Insgesamt nahmen 42 Unternehmen an der Studie teil. Die Mitarbeitergröße der befragten Unternehmen beträgt bei gut 30 % bis zu 100 Mitarbeiter. Mehr als 20 % haben zwischen 101 und 199, fast 30 % haben zwischen 200 und 500 Mitarbeiter und fast 20 % der befragten Unternehmen haben mehr als 500 Mitarbeiter.

Mehr als 45 % der befragten Unternehmen haben bis zu zwei Geschäftsführer, fast 43 % drei bis fünf Geschäftsführer und knapp 12 % mehr als fünf Geschäftsführer. Insgesamt beschäftigen die Unternehmen 140 Geschäftsführer, von denen 96 Fremdgeschäftsführer sind.

- bis 100
- 101-199
- 200-500
- über 500



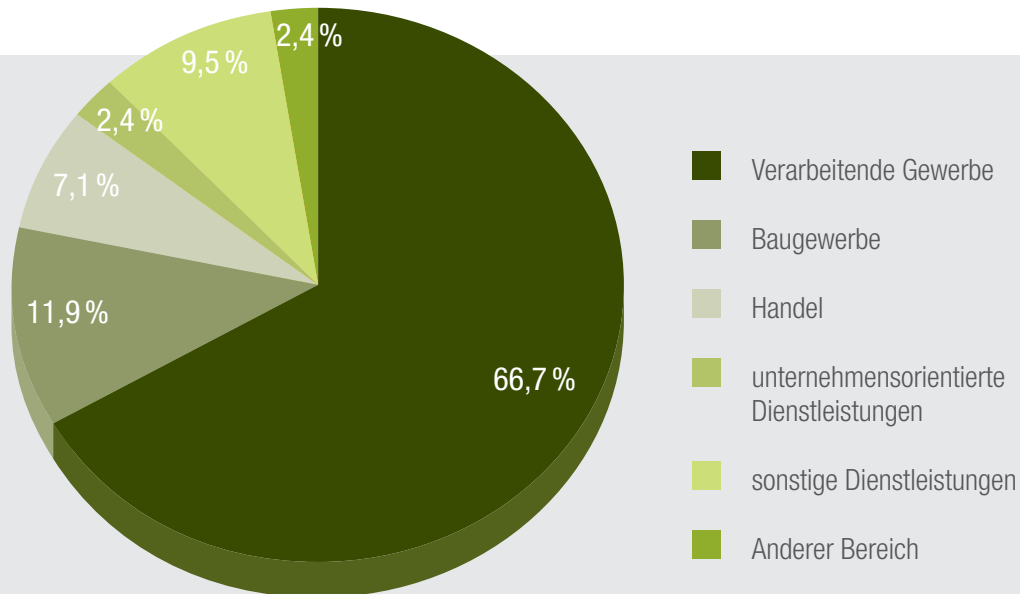
- Bis zwei Geschäftsführer
- 3-5 Geschäftsführer
- mehr als 5 Geschäftsführer



Ergebnisse

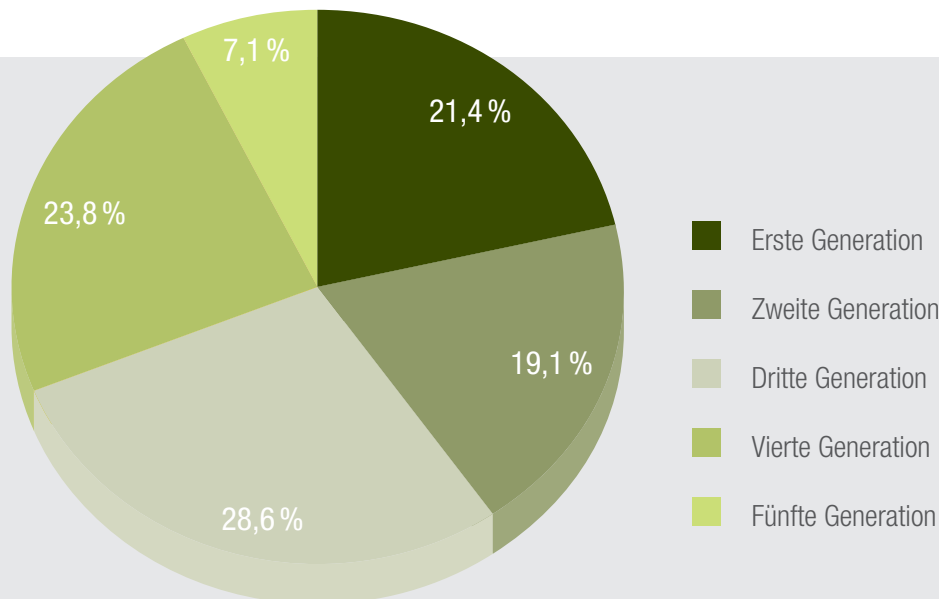
Grundlegende Aspekte | Soziographische Daten

Die befragten Unternehmen kommen zu mehr als 65 % aus dem verarbeitenden Gewerbe. Fast 12 % sind aus dem Baugewerbe, fast 10 % gehören dem Bereich sonstige Dienstleistungen an, über 7 % sind im Bereich Handel angesiedelt. Alle übrigen Unternehmen sind dem Bereich unternehmensorientierte Dienstleistungen und anderen Bereichen zuzuordnen.



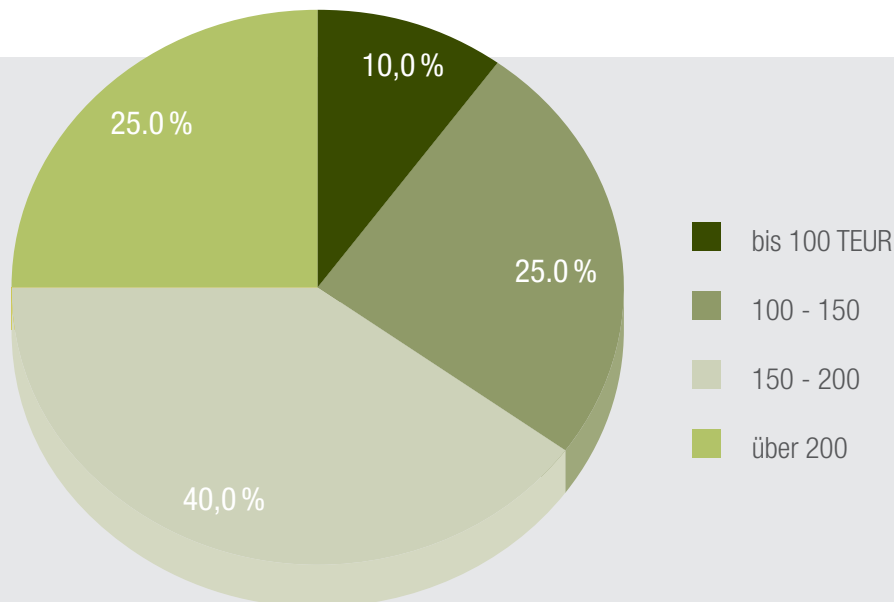
Ergebnisse Grundlegende Aspekte | Soziographische Daten

Von den teilnehmenden Unternehmen werden mehr als 28 % in dritter Generation geführt, fast 24 % in der vierten Generation, über 21 % in der ersten Generation, mehr als 19 % in der zweiten Generation und über 7 % in der fünften Generation.



Ergebnisse Grundlegende Aspekte | Soziographische Daten

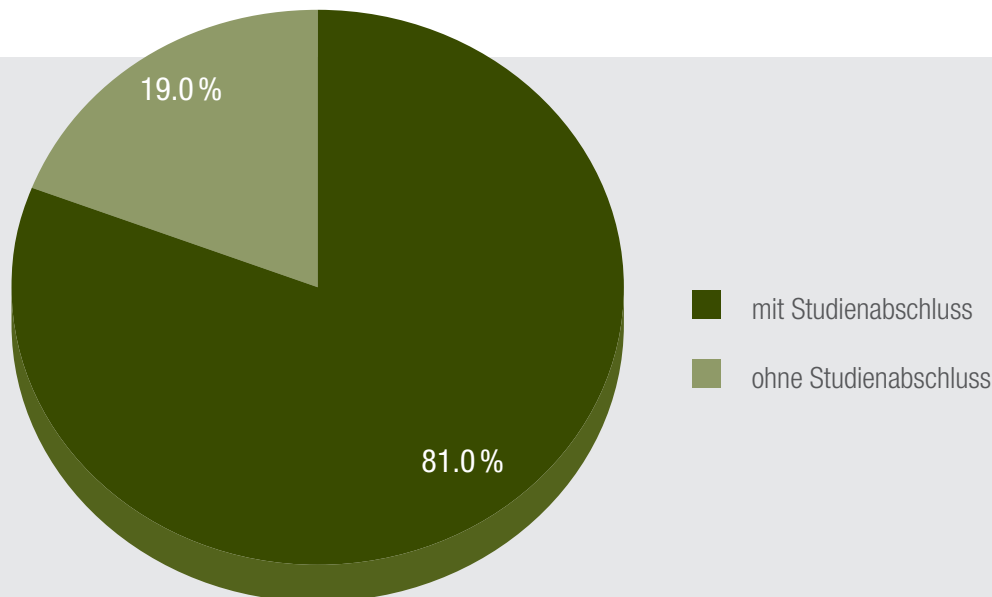
10 % der befragten Unternehmen geben an, dass das Gehalt des externen Geschäftsführers bei bis 100 TEUR liegt. Bei 25 % sind es 100-150 TEUR, bei 40 % 150-200 TEUR und bei 25 % über 200 TEUR.



Ergebnisse

Grundlegende Aspekte | Soziographische Daten

80 % der Fremdgeschäftsführer besitzen einen Studienabschluss. Knapp 20 % der externen Geschäftsführer besitzen laut den Unternehmen keinen Studienabschluss. In Unternehmen bis 100 Mitarbeitern haben externe Geschäftsführer in fast der Hälfte der Fälle kein Studium. In größeren Unternehmen haben sie dagegen in allen Größenklassen in fast 90 % der Fälle einen Hochschulabschluss.

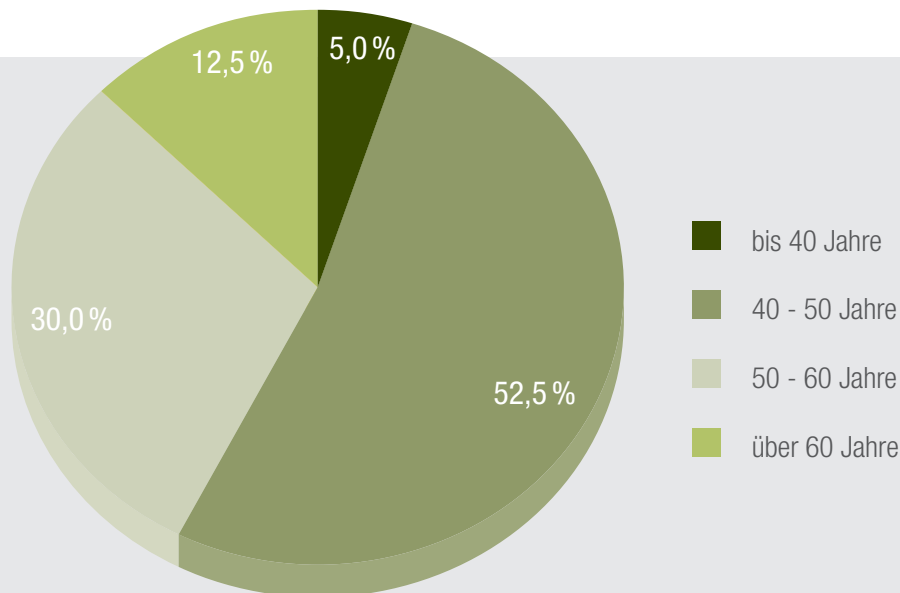


Ergebnisse Grundlegende Aspekte | Soziographische Daten

Die von den teilnehmenden Unternehmen ausgewählten Fremdgeschäftsführer hatten zu 56 % Vorerfahrung in Familienunternehmen. Fast 64 % der Fremdgeschäftsführer in den befragten Unternehmen hatten zu Beginn ihrer Tätigkeit im Unternehmen Branchenerfahrung.

Sämtliche Fremdgeschäftsführer in den befragten Unternehmen sind männlich.

In den befragten Unternehmen sind mehr als 52 % der Fremdgeschäftsführer zwischen 40 und 50 Jahren alt, weitere 30 % sind zwischen 50 und 60 Jahren, die weiteren mit mehr als 12 % sind über 60 Jahren und nur 5 % sind unter 40 Jahren.

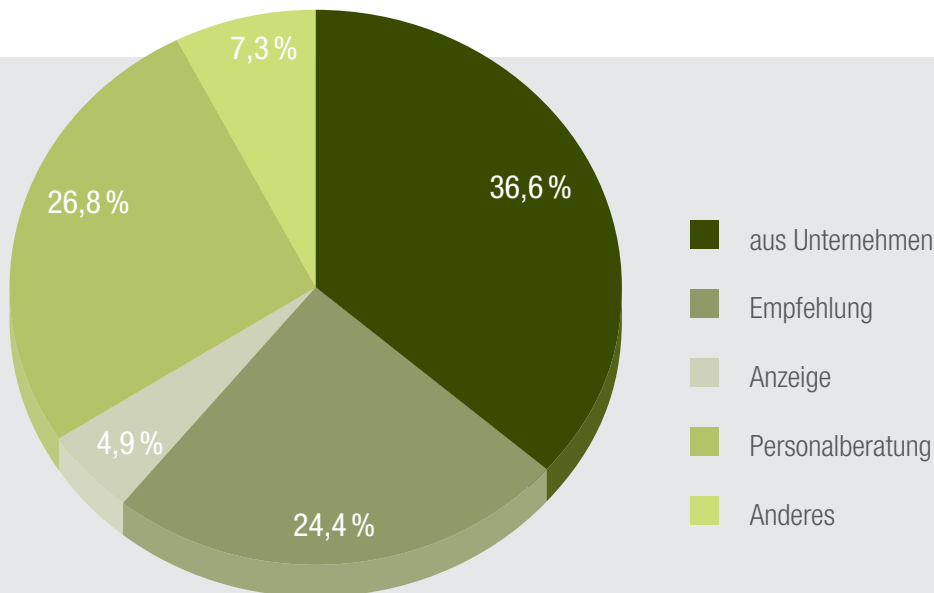


Ergebnisse Grundlegende Aspekte | Soziographische Daten

Bei der Einstellung des momentanen Fremdgeschäftsführers hatten mehr als 52 % der befragten Unternehmen noch keine Erfahrung bei der Auswahl und Einstellung externer Geschäftsführer.

Mehr als 36 % der befragten Unternehmen haben den Fremdgeschäftsführer aus den eigenen Reihen rekrutiert, bei gut 24 % kam der Fremdgeschäftsführer über Empfehlungen und bei knapp 27 % wurden er mit Hilfe einer Personalberatung gefunden. Nur knapp 5 % wurden über eine Anzeige rekrutiert und mehr als 7 % über andere Wege.

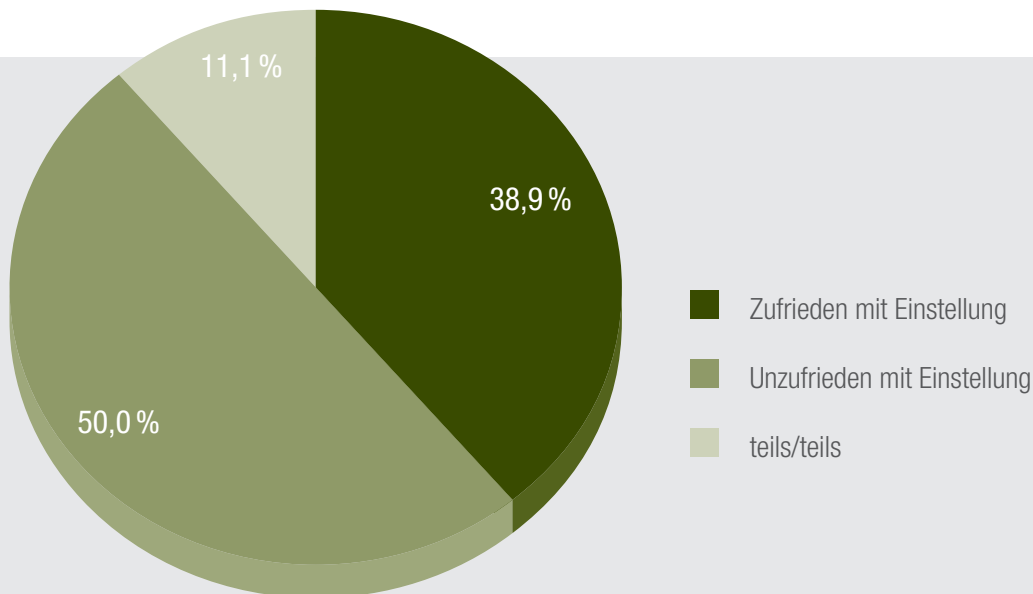
Unternehmen unter 200 Mitarbeitern finden ihre Geschäftsführer in über der Hälfte der Fälle im Unternehmen. Größere Unternehmen nutzen dafür eher Personalberatungen.



Ergebnisse

Grundlegende Aspekte | Soziographische Daten

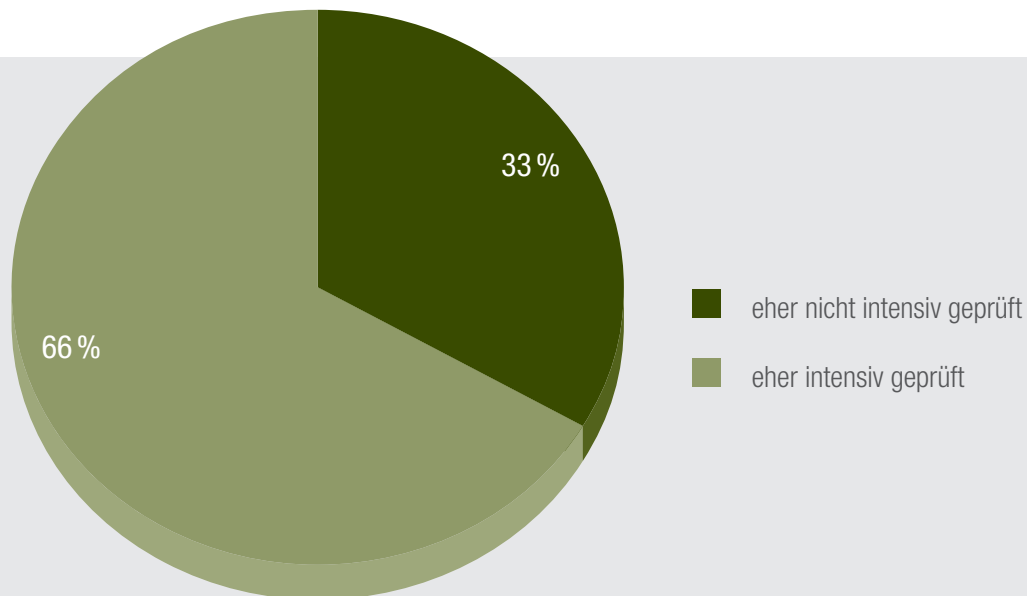
Von den knapp 48 % der Unternehmen, die bereits früher einen oder mehrere Fremdgeschäftsführer eingestellt hatten, waren über 50 % der befragten Unternehmen nicht zufrieden mit der Arbeit des Fremdgeschäftsführers, knapp 39 % waren zufrieden und mehr als 11 % beurteilten die Fremdgeschäftsführer unterschiedlich.



Ergebnisse

Grundlegende Aspekte | Soziographische Daten

Ein Drittel der Befragten gibt an, dass externe Geschäftsführer das Unternehmen nicht intensiv prüfen, bevor sie sich zum Eintritt entschließen. Dies ist mit ein Grund, warum die Quote von Fehlbesetzungen in Familienunternehmen so hoch ist

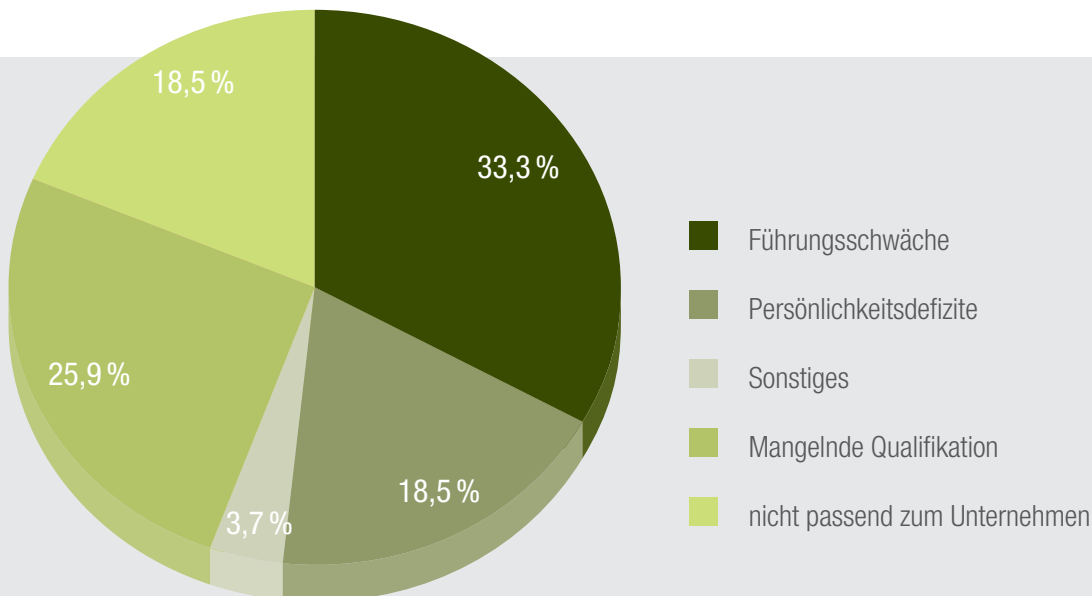


Ergebnisse

Erkenntnisse zur Unzufriedenheit mit Auswahl

Unternehmen, die bereits früher Fremdgeschäftsführer eingestellt hatten, legen bei der aktuellen Einstellung sowohl mehr Gewicht auf Familienunternehmensefahrung als auch auf Branchenerfahrung. So haben in diesen Unternehmen knapp 78 % der aktuellen Fremdgeschäftsführer Erfahrungen mit Familienunternehmen (gegenüber insgesamt 56 %) und gut 73 % Branchenerfahrung (gegenüber insgesamt 64 %). Als **Gründe für die Unzufriedenheit** mit früheren Fremdgeschäftsführern wurden

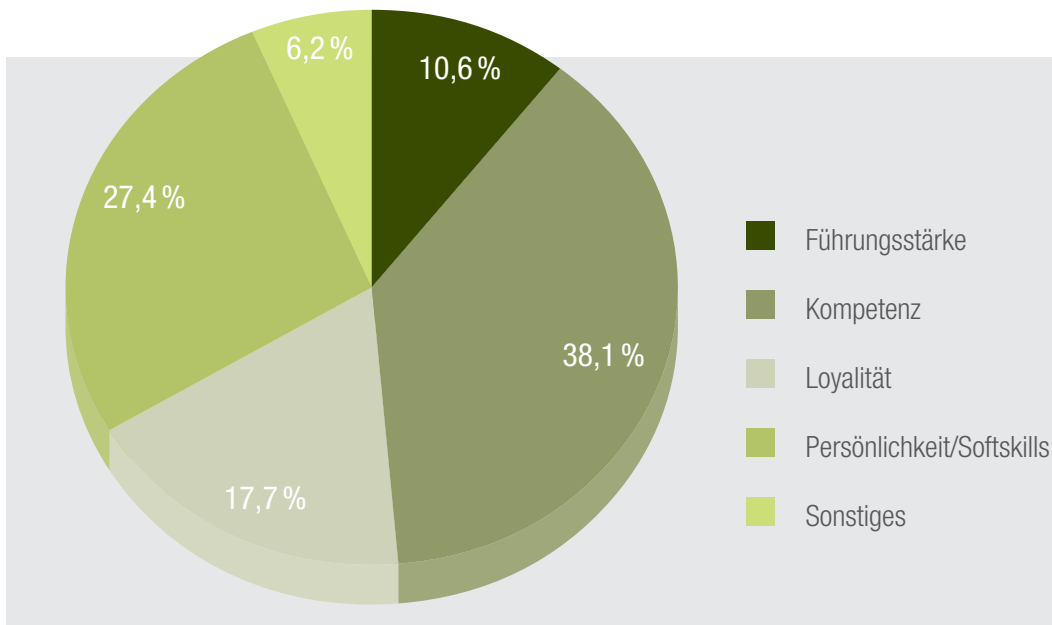
vor allem Führungsdefizite (33 %) und mangelnde Qualifikation/Erfahrung (26 %) genannt. Persönlichkeitsdefizite und die Erkenntnis, dass die Führungskraft nicht zum Unternehmen passt, wurden bei über 18 % der Nennungen thematisiert.



Ergebnisse

Erkenntnisse zu Auswahlkriterien und Eigenschaften

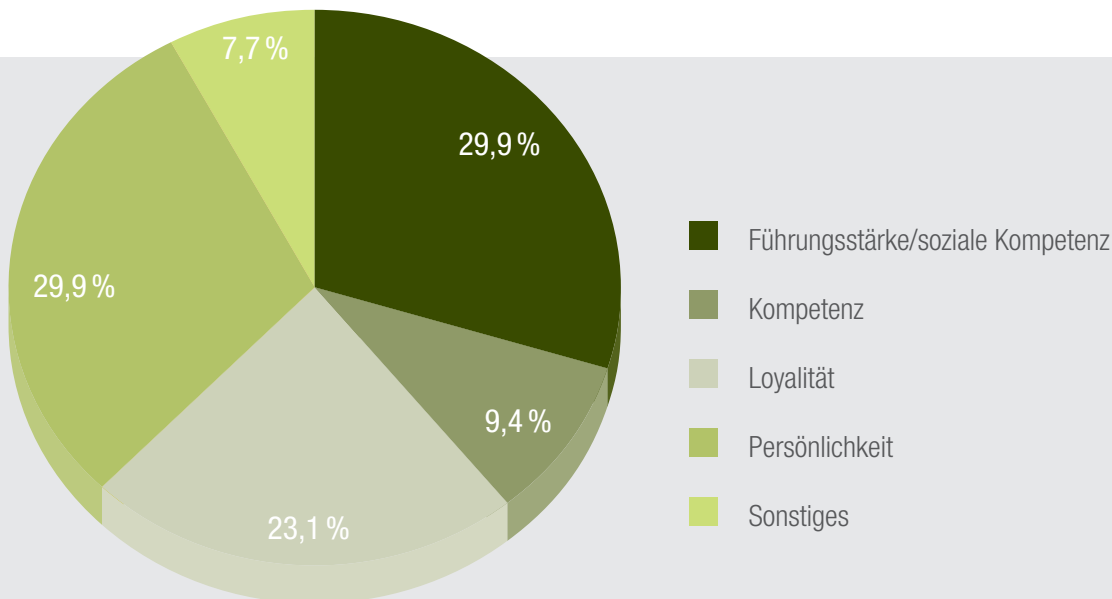
Als **entscheidende Kriterien** bei der Auswahl der derzeitigen Fremdgeschäftsführer wurden zu 38 % Kompetenz genannt, gefolgt von mehr als 27 % Persönlichkeit/Softskills, 17 % Loyalität, über 10 % Führungsstärke und mehr als 6 % Sonstiges.



Ergebnisse Erkenntnisse zu Auswahlkriterien und Eigenschaften

Im Gegensatz zu den oben genannten Auswahlkriterien werden im nachhinein folgende Eigenschaften für einen erfolgreichen Fremdgeschäftsführer genannt. Als wichtigste Eigenschaften wurden mit jeweils knapp 30 % Führungsstärke/soziale Kompetenz und Persönlichkeit genannt, gefolgt von 23 % Loyalität sowie mit gut 9 % Kompetenz und knapp 8 % Sonstiges. Damit stellt sich im Nachhinein eine doch stark geänderte Einschätzung heraus. Während Führungsstärke/soziale Kompetenz deutlich an Bedeutung gewinnt, verliert die fachliche Kompetenz und erscheint nicht mehr so wichtig.

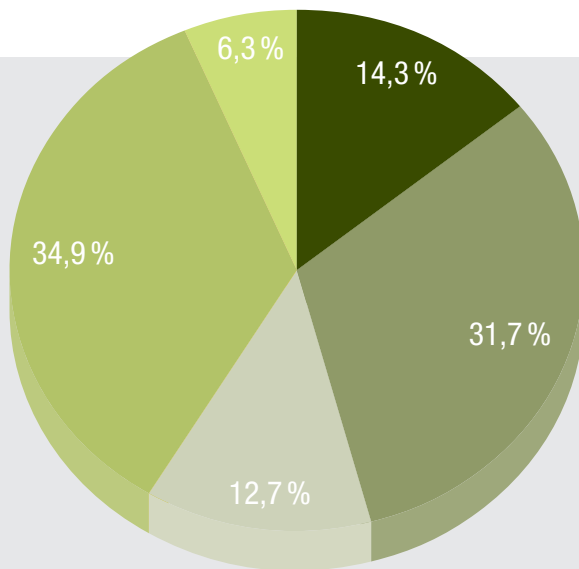
Gewünschte positive Eigenschaften der externen Geschäftsführer hängen ebenfalls von der Anzahl der Geschäftsführer ab. Unternehmen mit einem oder zwei Geschäftsführern sehen vor allem Loyalität als wichtiges Verhalten. Unternehmen mit mehr Geschäftsführern sehen Loyalität zwar auch als wichtigste Eigenschaft des Inhabers an, aber in wesentlich geringerem Umfang. Daneben spielen bei mehreren Geschäftsführern Kompetenz und Führungsstärke eine größere Rolle.



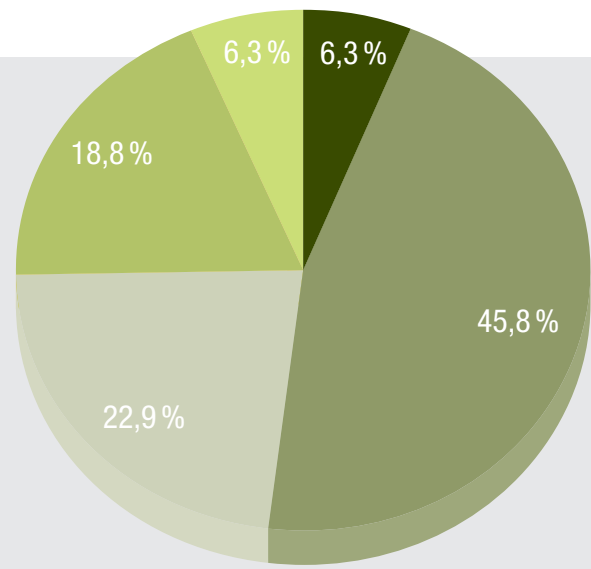
Ergebnisse Erkenntnisse zu Auswahlkriterien und Eigenschaften

Über 56 % der befragten Unternehmen haben einen Beirat. Die Existenz eines Beirats hat auch Auswirkungen auf die **Auswahlkriterien für den Fremdmanager**. Wenn ein **Beirat** vorhanden war, lag bei den befragten Unternehmen der Schwerpunkt mit knapp 35 % auf Persönlichkeit/Softskills, fast 32 % auf Kompetenz, über 14 % auf Führungsstärke, fast 13 % auf Loyalität und gut 6 % auf sonstigen Faktoren. Wenn **kein Beirat** existierte, wurde verstärkt nach Kompetenz gesucht. Über 45 % der Nennungen betrafen dann diesen Punkt, knapp 23 % die Loyalität und nur mehr gut 18 % die Persönlichkeit/Softskills.

- Führungsstärke
- Kompetenz
- Loyalität
- Persönlichkeit/Softskills
- Sonstiges



Beirat

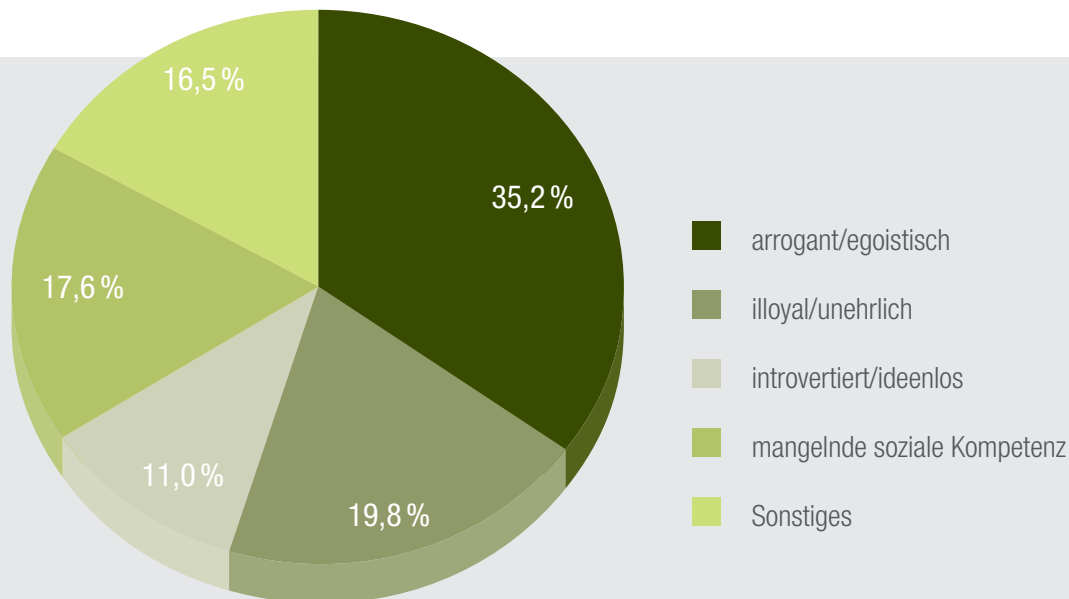


Kein Beirat

Ergebnisse

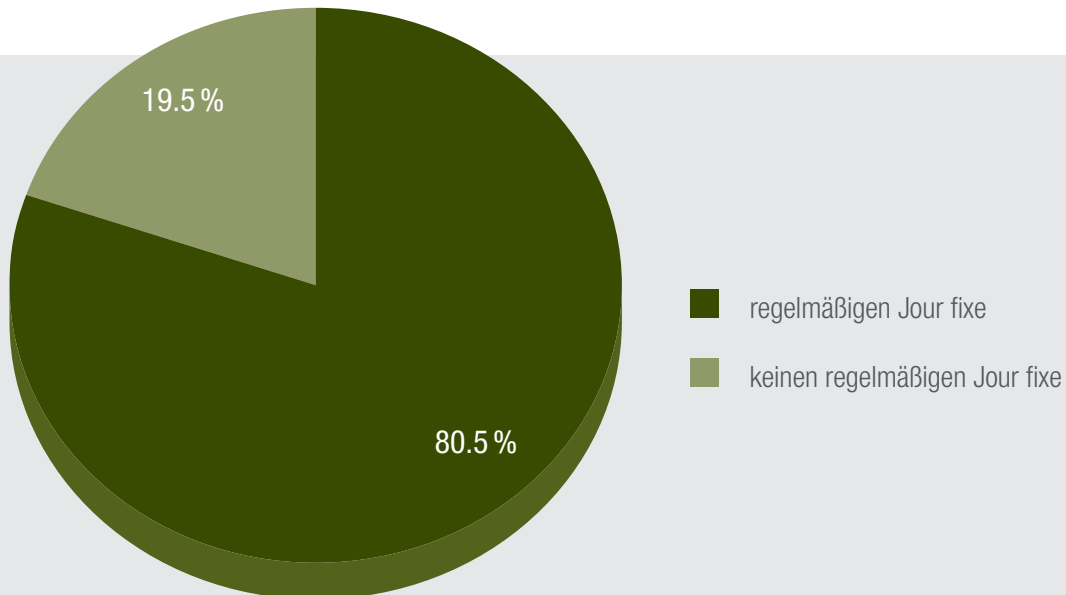
Erkenntnisse zu Auswahlkriterien und Eigenschaften

Neben den gewünschten Eigenschaften externer Geschäftsführer gibt es auch solche, die die künftige Leitungsperson **nicht** haben sollte. Hier wurde arrogant/egoistisch mit über 35 % der Nennungen am häufigsten genannt, gefolgt von illoyal/unehrlich mit knapp 20 % und mangelnder sozialer Kompetenz mit über 17 %.



Ergebnisse Erkenntnisse zu Auswahlkriterien und Eigenschaften

20 % der befragten Inhaber gaben an, keinen regelmäßigen Jour fixe mit dem externen Geschäftsführer zu haben.



Ergebnisse Erkenntnisse zu Auswahlkriterien und Eigenschaften

Je nach Unternehmensgröße werden negative Eigenschaften der externen Geschäftsführung unterschiedlich beurteilt. Kleinere Unternehmen sehen es als Problem an, wenn der Geschäftsführer introvertiert oder ideenlos agiert, dies ist bei größeren Unternehmen kaum der Fall. Dagegen steigt mit wachsender Unternehmensgröße (gemessen an den Mitarbeiterzahlen) die Anforderung an die soziale Kompetenz der Geschäftsführung.

Die Bewertung der negativen Eigenschaften der Geschäftsführer hängt auch von der Anzahl der Geschäftsführer insgesamt ab. Bei einem oder zwei Geschäftsführern wird ein arrogantes und egoistisches Auftreten besonders negativ bewertet. Bei mehr als zwei Geschäftsführern tritt eher illoyales Verhalten in den Vordergrund.

Die Beurteilung der Eigenschaften, die ein externer Geschäftsführer nicht haben sollte, schwankt mit der Erfahrung bereits eingestellter externer Geschäftsführer. Falls diese aus der gleichen Branche kamen, wurde als negative

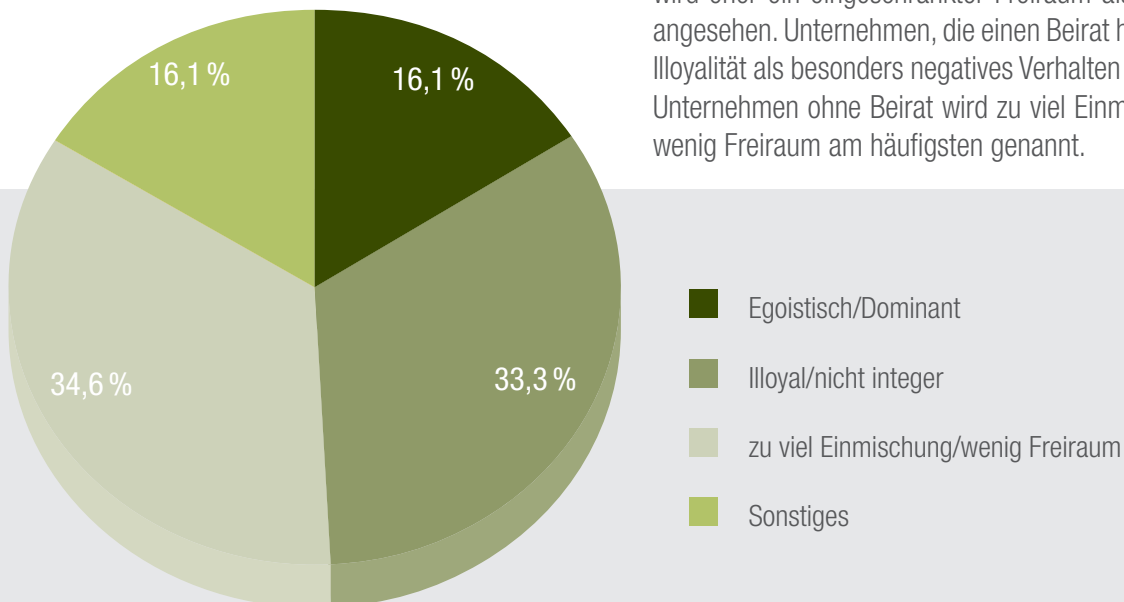
Eigenschaft, die ein Geschäftsführer nicht haben sollte, in erster Linie Illoyalität genannt. Kamen die externen Geschäftsführer nicht aus der gleichen Branche, wurde vor allem ein arrogantes und egoistisches Verhalten als nicht wünschenswert empfunden.

Unternehmen, die den externen Geschäftsführer mit Hilfe externer Berater suchen, bewerten Arroganz als mit Abstand negativste Eigenschaft, die der Geschäftsführer haben könnte. Unternehmen, die keinen Berater einschalten, sehen Illoyalität als genauso negativ an. Zudem ist auch ein ideenloser, introvertierter Geschäftsführer nicht wünschenswert. Die Unternehmen, die derzeit einen externen Geschäftsführer unter 50 Jahren haben, sehen als besonders problematische Eigenschaften beim Geschäftsführer ein arrogantes, egoistisches Verhalten. Unternehmen, die derzeit einen externen Geschäftsführer über 50 Jahre beschäftigen, sehen vor allem Illoyalität als Problem an. Auch mangelnde soziale Kompetenz wird bei diesen Unternehmen viel kritischer gesehen.

Ergebnisse Erkenntnisse zu Auswahlkriterien und Eigenschaften

Als Verhaltensweisen, die ein **Inhaber** bei der Zusammenarbeit mit einem externen Geschäftsführer **nicht** zeigen sollte, werden zu knapp 35 % zu viel Einmischung beziehungsweise Gewährung von zu wenig Freiraum für den Fremdgeschäftsführer genannt. Illoyalität liegt mit 33 % an zweiter Stelle, Egoismus mit 16 % an dritter.

Die Einschätzung, welches Verhalten die Inhaber gegenüber den externen Geschäftsführern nicht an den Tag legen sollten, hängt auch vom Alter der Inhaber ab: Jüngere Inhaber halten eher Illoyalität für verwerflich, während ältere Inhaber das Problem eher im fehlenden Freiraum für die externen Geschäftsführer sehen. Bei Unternehmen, die nur bis zu zwei Gesellschafter haben, wird egoistisches Verhalten des Inhabers deutlich kritischer gesehen als in Unternehmen mit mehr Gesellschaftern. Wenn der externe Geschäftsführer hauptsächlich für die Finanzen zuständig ist, dann wird vor allem Illoyalität des Eigentümers als Problem gesehen, ist er dagegen insgesamt fürs Unternehmen zuständig, dann wird eher ein eingeschränkter Freiraum als problematisch angesehen. Unternehmen, die einen Beirat haben, bewerten Illoyalität als besonders negatives Verhalten der Inhaber. Bei Unternehmen ohne Beirat wird zu viel Einmischung und zu wenig Freiraum am häufigsten genannt.



Zusammenfassung & Ausblick

Die Besetzung und Ernennung eines Fremdgeschäftsführers in Familienunternehmen ist eine komplexe und schwierige Herausforderung für Unternehmen und Familie. Es zeigt sich, dass viele Fremdgeschäftsführer Familienunternehmen in den ersten beiden Jahren wieder verlassen. Ein Grund dafür ist sicherlich auch der noch nicht ausreichend professionalisierte Rekrutierungsprozess bei den Unternehmen. Personalentscheidungen werden oft aus dem Bauch heraus getroffen. Dies ist ein Grund für die hohe Quote von Fehlbesetzungen in Familienunternehmen. Dies bestätigt auch das Ergebnis der vorliegenden Studie, dass über die Hälfte der Familienunternehmen unzufrieden mit ihrem ehemaligen Fremdmanager ist. Diese Fehlbesetzungen können zu einem Imageschaden gegenüber Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern und sogar zu einer existenziellen Bedrohung des Familienunternehmens führen.

Die hohe Quote der Fehlbesetzungen resultiert andererseits daraus, dass Fremdmanager selbst das Unternehmen vor ihrem Eintritt nicht intensiv prüfen. Gerade im Hinblick auf die Vereinbarkeit der Unternehmenskultur und Wertevorstellungen ergibt sich dadurch oft Konfliktpotenzial.

Auch die Tatsache, dass knapp 20 Prozent der Inhaber keinen festen Jour fixe halten, ist ein Indiz dafür, dass keine regelmäßige Kommunikation stattfindet. Ein regelmäßiger Austausch ist jedoch äußerst wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Fremdgeschäftsführern und Inhabern – dies wirkt sich letztendlich auch positiv auf den unternehmerischen Erfolg aus.

Besonders relevant für Fremdmanager ist die vorherige Erfahrung in anderen Familienunternehmen sowie in der entsprechenden Branche. Loyalität, Führungsstärke und Persönlichkeit sind dabei grundsätzlich erforderliche Eigenschaften eines Fremdmanagers. Die Persönlichkeit des externen Kandidaten muss letztendlich zur Unternehmensstruktur passen. Sie ist der Schlüssel zum Erfolg eines Fremdgeschäftsführers. Dabei wurden rund 20 Prozent der Fremdmanager auch ohne akademischen Abschluss eingestellt.

Impressum

Herausgeber

Gabriela Jaecker GmbH
Personal- und Nachfolgeberatung
für Familienunternehmen
Bockenheimer Landstraße 13-15
60325 Frankfurt am Main

T: +49 (0) 69 240 08 57-0
F: +49 (0) 69 240 08 57-22

www.gabrielajaecker.de
info@gabrielajaecker.de

In Zusammenarbeit mit

ifm MANNHEIM
institut für mittelstandsforschung

Institut für Mittelstandsforschung
Lehrstuhl für Mittelstandsforschung
und Entrepreneurship
68161 Mannheim

T: +49 (0) 621 181 2894
F: +49 (0) 621 181-2892
www.ifm.uni-mannheim.de
info@ifm.uni-mannheim.de

Bearbeitet von
Dr. Detlef Keese und Dipl. Kffr. Annegret Hauer

© Gabriela Jaecker GmbH
Personal- und Nachfolgeberatung für
Familienunternehmen | Frankfurt am Main

Gabriela Jaecker GmbH

Personal- und Nachfolgeberatung
für Familienunternehmen

Bockenheimer Landstraße 13-15
60325 Frankfurt am Main

T: 069 240 08 57 0
F: 069 240 08 57 22

info@gabrielajaecker.de
www.gabrielajaecker.de