

Fremdmanagement in Familienunternehmen

Was Familienunternehmen interessant macht

Genauere Zahlen für Familienunternehmen sind auf Grund unterschiedlicher Definitionen schwer zu erlangen. Dennoch lässt sich anhand verschiedener Ausprägungsmerkmale die Bedeutung im deutschen, europäischen und weltweiten Wirtschaftsgeschehen annäherungsweise darstellen:

- Familienunternehmen machen nahezu 50% des volkswirtschaftlichen Potentials aus.
- Im mittelständischen Bereich (2-100 Mio. DM Umsatz) beträgt der Anteil an Familienunternehmen knapp 70%.
- In dieser Unternehmenskategorie arbeiten 53% der Mitarbeiter in Familienunternehmen.

Die Zahlen lassen die Möglichkeiten für Manager erahnen.

Zudem findet in den nächsten Jahren ein verstärkter Generationenwechsel statt, der die Nachfrage nach Fremdmanagement heben wird.

Verschiedene Auftragssituationen

Der Auftrag an den Fremdmanager wird je nach Situation der Unternehmerfamilie bzw. des Unternehmens unterschiedlich ausfallen.

- Auffüllen von Kompetenzbereichen – es werden Kompetenzbereiche die aus eigenen Reihen nicht gefüllt werden durch Externe besetzt.
- Krise überwinden – In Krisensituationen werden spezifische Potentiale für

bestimmte Themen hereingeholt.

- Interrims – es soll eine Zeit überbrückt werden, bis Familienmitglieder wieder das Management übernehmen können (z.B. Generationenlücke)
- Abstraktion – wenn Familienmitglieder nicht im operativen Geschäft tätig werden sollen oder wollen bzw. die Unternehmerfamilie sich aus dem Management zurück zieht.

So unterschiedlich wie die Aufträge sind auch die Aufgaben und Anforderungen an den Fremdmanager.

Was gilt es zu beachten

Das Anforderungsprofil für familienfremde Manager unterscheidet sich von Konzernmanager nicht nur in der unternehmerischen sondern insbesondere in der persönlichen Kompetenz.

Jedes Familienunternehmen ist auf Grund seiner ureigenen Geschichte einzigartig und durch unternehmerische Charaktere in vielerlei Hinsicht geprägt (z.B. personell). Zum Zeitpunkt des Eintritts eines Fremdmanagers stellt das Unternehmen die Summe dieser Ereignissen dar. Daher gilt es die Achtung, vor allem was da ist, aufzubringen, denn die Situation wie Sie der Fremdmanager vor findet, inklusive seinem Arbeitsplatz, gibt es nur aus alle dem, ob Streit, Missmanagement, veralteten Methoden etc. Kann diese Achtung nicht aufgebracht werden, entstehen sowohl bei der Unternehmerfamilie als auch bei den Mitarbeitern Vorbehalte, die unter Umständen, Aktionen des Fremdmanagers und seinen sie noch so richtig, scheinbar grundlos ins „Leere“ laufen lassen.



Dipl.-Kfm.

Johannes L. Scheuffele

sls2 Neu-Ulm

Ausdruck dieser Achtung ist die Loyalität, die durch Vertrauenswürdigkeit, Respekt und Integrität im Verhältnis zur Unternehmerfamilie vorhanden sein muss. Auf dem Prüfstein steht diese, wenn trotz Beratungs- und Überzeugungsarbeit die Eigentümer Entscheidungen fällen, die der Fremdmanager nicht teilt.

In Momenten der zuvor genannten Situationen sind weiterhin zu beachten:

- In der Krise werden neue Lösungsansätze und Impulse gesucht. Hier kann ein Fremdmanager Neues einfacher einbringen. Jedoch mit der Achtung gegenüber dem Vorhergegangenen. Der Weg wäre, Stärken zu erkennen, hervorzuheben und dem Guten das Neue hinzu zu geben.
- In der Interrims-Situation muss ein Fremdmanager mit einer befristeten Zeit rechnen und trotzdem einen guten Übergang in der Nachfolge ermöglichen.



- In der Abstraktions-Situation gilt es durch offene Kommunikation beratend den Focus auf einer langfristigen Unternehmensstrategie im Sinne der Gesellschafter zu halten.

Nicht zuletzt steht der Fremdmanager den Gesellschaftern in Momenten des Konflikts konstruktiv und beratend zur Seite.

In der Summe ist ein unternehmerisch handelnder und denkender Manager mit Verantwortungsbewusstsein gefragt, der aller unternehmerischen Art zum Trotz, die Bedürfnisse der Gesellschafter nicht aus dem Auge verliert.

Was die Unternehmerfamilie mitbringen muss

Die wichtigste Voraussetzung ist die persönliche und innere Klarheit der Gesellschafter für die Familien- und Eigentümerstrategie. Diese ist der Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Gesellschaftern und Fremdmanagement, die Basis für den Dialog und eine eindeutige Kompetenzverteilung zwischen Gesellschaftern und dem Fremdmanagement.