

# Fremdmanagement in Familienunternehmen

## Eine neue Liebesbeziehung? Vorab sollten die Anforderungen und das Mindset geklärt sein

Die Arbeitswelt wandelt sich fundamental – natürlich auch in Familienunternehmen. Waren sie vor Jahren häufig für externe Fremdmanager als Arbeitgeber weniger attraktiv, kommt in diese Konstellation aktuell frischer Wind. VON **GUSTL F. THUM** UND **LEONARD KLUCK**



### ZU DEN PERSONEN

**Gustl F. Thum** (links) ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Der Diplom-Betriebswirt widmet sich seit mehr als 20 Jahren der Gestaltung und Führung von Familienunternehmen des gehobenen Mittelstands. Er ist Mitglied in diversen Wirtschaftsvereinigungen, Lehrbeauftragter für „Strategisches Management“ sowie Autor und Referent zu den zentralen unternehmerischen Gestaltungsfeldern von Familienunternehmen.

**Leonard Kluck** leitet den Bereich HR Excellence bei Dr. Wieselhuber & Partner. Seine Schwerpunkte liegen unter anderem in den Bereichen HR-Reorganisation, Change- und Transformationsmanagement sowie HR & Corporate Culture Due Diligence.

Darüber hinaus begleitet er Familienunternehmen bei umfassenden Transformationsprogrammen mit Fokus auf Carve-out und Post-Merger Integration.

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

**D**ass Fremdmanager in Familienunternehmen neben oder ohne Familiengesellschafter auf C-Level zum Einsatz kommen, ist heute in der absoluten Mehrheit der Familienunternehmen die Regel. Bei den Gesellschaftern hat sich schon seit Langem die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Besten und Geeignetsten das Unternehmen führen sollen, um neben Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert auch die Dividendenfähigkeit und das Familienvermögen zu sichern und zu steigern.

Dabei sind die Gründe für das Engagement derselben so zwingend wie vielfältig: So verfügen mögliche Nachfolger aus dem Gesellschafterkreis bisweilen noch nicht über die erforderliche Praxis und Führungserfahrung und benötigen an ihrer Seite ein erfahrenes Führungsteam.

Häufig fehlen aber auch schlichtweg qualifizierte Familienmitglieder oder die infrage kommenden Familienmitglieder sind nicht bereit, in die operative Führung des Unternehmens einzusteigen. Fremdmanager kommen auch zum Einsatz, wenn sich die Gesellschafter nicht auf einen oder mehrere Kandidaten aus dem Gesellschafterkreis für die Unternehmensführung einigen können. Eher selten werden Fremdmanager seitens externer Kapitalgeber und/oder zusätzlicher neuer Gesellschafter eingesetzt, um den Einfluss der Familie auf die operative Geschäftsführung zu reduzieren.

Der frische Wind im Bereich des Fremdmanagements weht also nicht in der Form, dass HR-Abteilungen bei der Personalsuche Überzeugungsarbeit leisten müssen, um C-Level zu besetzen. Vielmehr ist zunehmend ein Push-Effekt spürbar, der in der veränderten, deutlich positiveren Wahrnehmung von Familienunternehmen auf der Bewerberseite begründet liegt und der die sogenannten Hidden Champions direkt in die Wahrnehmung potenzieller Kandidaten „weht“.

### Hidden Champions – aus der Randlage ins Licht

Das althergebrachte Narrativ über Familienunternehmen des gehobenen Mittelstands wurde über Jahre hinweg gepflegt: scheinbar unattraktive geografische Lagen, verkrustete und eher verstaubte Organisationsstrukturen und -prozesse, häufig patriarchalisch geführte beziehungsweise auf wenige „mächtige Macher“ ausgerichtete Leitungs- und Entscheidungsstrukturen und mit Blick auf das Rollenspiel an der Schnittstelle von Familie, Topmanagement und Mitarbeitenden oftmals ungeklärte „Family Relations“.

Nicht überraschend fanden sich auf den unter Absolventen beliebten Rankings der besten Arbeitgeber und in den Suchprofilen der Head Hunter für Professionals nur vereinzelt Familienunternehmen, obschon die betriebliche und marktseitige Attraktivität eigentlich immer schon eine andere Realität zeigte. Familienunternehmen sind seit jeher

ungebrochen das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft, mit den höchsten Beschäftigungsquoten, meisten Innovationsanmeldungen, geringen Fluktuationsquoten, starken Mitarbeiterkulturen und oftmals führenden Marktstellungen – weit über den heimischen Markt hinaus.

Doch heute erscheint das Gesamtpaket im Kontext deutlich attraktiver: Das „Outback“ im Sinne regionaler Unternehmensstandorte gewinnt im Zuge der Digitalisierung an Attraktivität. Der nachhaltige Umgang mit der Ressource Mitarbeiter zahlt auf die Work-Life-Balance ein und New-Work-Ansätze erhöhen die Wertschätzungs- und Kollaborationskultur. Zudem stehen gerade Familienunternehmer der Nachfolge-

”

Es ist zunehmend ein Push-Effekt spürbar, der in der veränderten, deutlich positiveren Wahrnehmung von Familienunternehmen auf der Bewerberseite begründet liegt und der die sogenannten Hidden Champions direkt in die Wahrnehmung potenzieller Kandidaten „weht“.



Foto: © ink drop - stockadobe.com

generationen selbstgewählt in neuer Distanz zum eigentlichen Tagesgeschäft: Sie übernehmen zunehmende Gremienfunktionen abseits der operativen Unternehmensleitung, was wiederum den Bedarf an professionellen, international erfahrenen „Zugpferden“ im Management steigert und gleichzeitig das Onboarding durch professionellere Führungskulturen wesentlich vereinfacht.

**Keine Vorschusslorbeeren, aber ein Vertrauensvorschuss!**

Ob früher Pull- oder heute mehr Push-Effekt bei Fremdmanagern in Familienunternehmen: Gründe für das Scheitern folgen immer noch denselben Mustern. Bereits beim Einstellungsgespräch wird das Fremdmanagement oftmals nicht über die aktuelle Unternehmenssituation und spezifische Herausforderungen in Kenntnis gesetzt. Eine schriftlich formulierte und verbindliche Unternehmensstrategie, die die Ziele, Erwartungshaltungen und Wertvorstellungen der Gesellschafter ersichtlich macht, fehlt häufig – ebenso wie klar definierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen des Fremdmanagements in der Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern. Auch die emotionale Bindung der Familie an das Unternehmen und vorhandene Kontakte zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern schränkt die Entscheidungsbildung und -umsetzung des Fremdmanagements ein.

Diese Konflikte bedeuten nicht per se das Scheitern. Gesellschafter und Fremdmanagement können konkrete Maßnahmen ergreifen, damit Integrati-

on und Einsatz des Fremdmanagements nachhaltig erfolgreich ist und bleibt. Zum Antritt ist beispielsweise eine Vorstellung der neuen externen Unternehmensleitung durch den Gesellschafter im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung sehr hilfreich, begleitet beispielsweise durch ein 100-Tage-Programm zur Einarbeitung und Realisierung von Schlüsselaktivitäten. Der Erstellung einer strategischen Planung sollte dabei eine zentrale Bedeutung beigemessen werden.

Natürlich ist es für das Fremdmanagement entscheidend, dass die verabschiedete Führungsorganisation und die Führungs-/Entscheidungsprozesse angewandt werden, es aber auch gleichzeitig die bestehende Family Governance beziehungsweise Familienverfassung kennt und regelmäßige Feedbackgespräche mit den Gesellschaftern und Gremiumsmitgliedern (Beiräte/Aufsichtsräte) führt. Dabei gilt: Keine Vorschusslorbeeren, aber ausreichender Vertrauensvorschuss!

**FAZIT**

Familienunternehmen werden für Fremdmanager zunehmend attraktiver – und umgekehrt. Will man von einer neuen Liebesbeziehung sprechen? Nur dann, wenn die relevanten Anforderungen der Familie an den Fremdmanager und umgekehrt frühzeitig geklärt sind, das entsprechende Mindset zur Integration vorliegt und ein strukturiertes, ergebnisorientiertes und realistisches Onboarding verfolgt wird, um nachhaltig gemeinsame Perspektiven eröffnen und die Zukunft des Unternehmens gestalten zu können. ■