

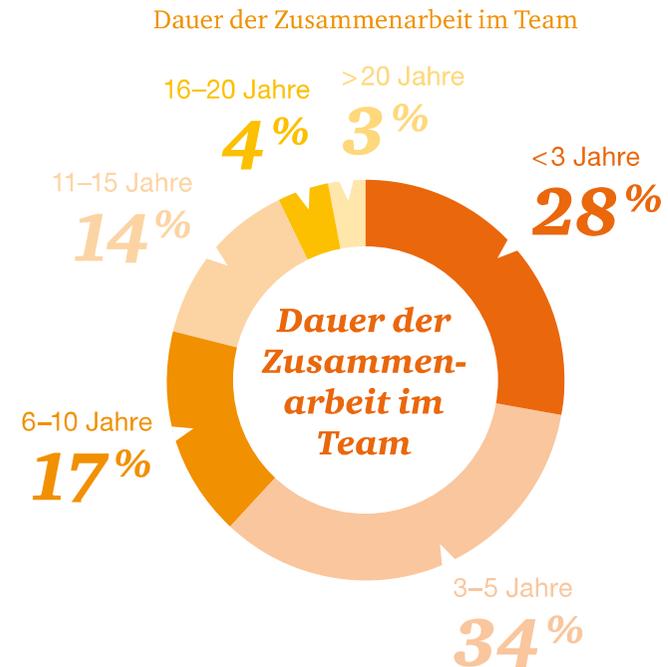
VR Workshop

Fremdgeschäftsführung erfolgreich besetzen

Vereinsversammlung SBF 21. Juni 2022
Stadion Wankdorf, Bern

Ralph Siegl, Chairman & Partner, Experts for Leaders AG
Silvan Felder, Inhaber & Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG

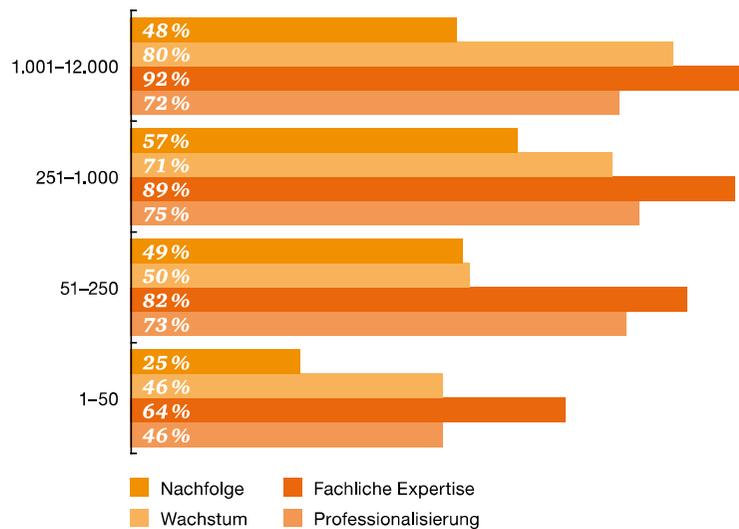
Fremdmanagement hat sich etabliert Zusammenarbeitszeit eher kurz



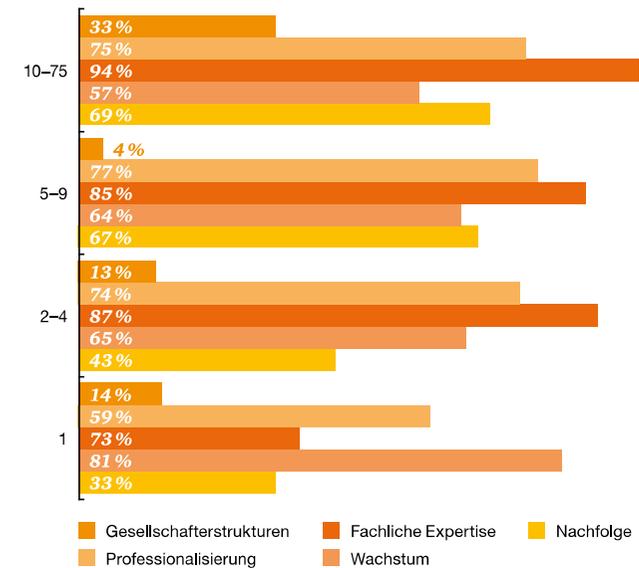
Quelle: PwC / intes-studie-fremdmanagement-familienunternehmen 2016

Fachliche Expertise & Professionalisierung als Hauptgründe für Fremdmanagement bei KMU

Gründe für Fremdmanagement nach Mitarbeitergröße



Gründe für Fremdmanagement nach Gesellschaftergröße



Quelle: PwC / intes-studie-fremdmanagement-familienunternehmen 2016

WirtschaftsWoche

EXTERNE MANAGER IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Geholt werden Manager wegen ihrer Kompetenz, gefeuert, weil die Chemie nicht stimmt

von Varinia Bernau
21. Februar 2021

...es kommt drauf an

**Selbstverständnis
der Organe**

**Kontext
ist alles**

**Persönlichkeiten
und Diversität**

**Auftrag
und Erfolgsmessung**



Onboarding: Machen sie einen 100 Tage Plan

	<i>Fokus (Empfehlungen)</i>	<i>Wirkungsziel (Beispiele)</i>
<i>Vorphase vor Stellenantritt des Fremdgeschäfts- führers</i>	Kommunikation intern (in der Familie und im Unternehmen)	Das „Wofür“ klären Klare Ansagen Vorinformationen zur Person
	Einzelgespräche mit Organmitgliedern (VR, Beirat)	Sparringpartner sondieren Eigenheiten erkennen
	Gezielte Kommunikation extern (VIP-Kunden, wichtige Stakeholder)	Vorankündigung vor Medien
	Evtl. Kurze Medienmitteilung	Unternehmens-PR
<i>Phase 1 „Ankommen“ Erste 30 Tage</i>	<i>Eigner:</i> Persönliche Vorstellung bei Geschäftsleitung und Schlüssel-Mitarbeitenden.	Vertrauen zeigen
	Besprechung der Lage und Übergabe der wichtigsten Führungsunterlagen	Stabübergabe ab Tag 1
	Klären und Formen des gewünschten Informationsflusses	Grenzen definieren
	<i>Fremdgeschäftsführer:</i> Persönliche Checkliste erstellen zu Fragen, Interessen, Themen	Strukturiertes Beobachten und Zuhören, Feedbackaufnahme
	Management by walking-around mit zuständigem Mitglied der Geschäftsleitung	Präsenz, Interesse an Menschen und Kultur
	Einzelgespräche mit Familienmitgliedern (wenn möglich auch mit Vertretern der Vorgeneration)	Respekt, Herkunft prägt Zukunft
Erste Feedbackrunde zwischen Eigner und Fremdgeschäftsführer am Ende der Phase 1	Zielerreichungsgrad, Emotionalitäten, evtl. Feinkorrekturen	

(Fortsetzung)

	<i>Fokus (Empfehlungen)</i>	<i>Wirkungsziel (Beispiele)</i>
<i>Phase 2 „Einarbeit starten“ Zweite 30 Tage</i>	<i>Eigner:</i> Beachtung der neuen Linienverantwortlichkeiten Offene Türe	Neue Governance leben Sparringpartner sein
	<i>Fremdgeschäftsführer:</i> Risikobasierte Einarbeitung in das operative Geschäft – VIP Kunden treffen – Wichtige Partner terminieren	Zugänglichkeit, Interesse zeigen
	Zuhören, beobachten, notieren im Rahmen der bestehenden Austausch-/ Entscheidungsplattformen, Mitarbeitende sprechen, Shopfloor besuchen etc.	Respekt vor dem, was ist Stimmung spüren Persönlichen Umgang erleben Informelles erkennen
	Sichtung und Plausibilisierung der wichtigsten Dokumente und effektiven Lage Zweite Feedbackrunde mit Eigner am Ende der Phase 2	Kongruenz von Worten und Taten Erkenntnisse, Schwerpunkte, Feedback aufnehmen
<i>Phase 3 „Erste Einflussnahme“ Dritte 30 Tage</i>	<i>Eigner:</i> Beachtung der neuen Linienverantwortlichkeiten Offene Türe	Neue Governance leben Sparringpartner sein
	<i>Fremdgeschäftsführer:</i> Zuhören, beobachten, notieren im Rahmen der bestehenden Austausch-/ Entscheidungsplattformen, Mitarbeitende treffen	Festigung der ersten Eindrücke, Muster erkennen Präsenz
	Erkenntnisse teilen mit Mitgliedern der Geschäftsleitung, erste Schwerpunkte der Einflussnahme abstimmen	Meinungsbildung, Erwartungsmanagement, Zielbild skizzieren, Sofortmaßnahmen
	Kunden-/ Lieferantenbesuche	Präsenz, Erwartungsmanagement
	Kommunikationsplanung Prioritätensetzung	Kontrolle über Informationsfluss Klarheit über Erfolgsmessung
	Dritte Feedbackrunde am Ende der Phase 3 mit Eigner und Verwaltungsrat	Debriefing Startphase Abstimmen der Road Map Erwartungsmanagement

Quelle: Ralph Siegl „Das Gute Regiment“, in D. Jäkel-Wurzer et al. (Hrsg.) Familienstrategie erleben und gestalten, Springer Verlag 2021



Bild: Handelszeitung, Im Dienst des Clans 28.4.18

„Gegenseitiger Respekt und Demut auf beiden Seiten sind Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Fremdgeschäftsführung.“

