Unternehmerfamilie und Fremdmanager müssen an ihrer Beziehung arbeiten, wenn sie gelingen soll.

FOTO: HENDRIK FUCHS

Wohin geht die Reise?

WACHSTUM BEDINGT ORGANISATIONSVERÄNDERUNG

Starkes Wachstum bringt früher oder später eine Veränderung der Unternehmensorganisation mit sich. Strukturen und Abläufe werden komplexer. Einer alleine kann kaum noch den Überblick behalten. Der Unternehmer kommt nicht daran vorbei, eine zweite Führungsebene einzuziehen. Doch Familienunternehmen tun sich oft schwer mit dieser Entscheidung. Noch schwerer fällt es ihnen, die geeigneten Kandidaten zu finden. Im Interview gibt Gabriela Jaecker, Geschäftsführerin der Gabriela Jaecker GmbH, Personal- und Nachfolgeberatung aus Frankfurt, Tipps für die schwierige Suche.

Wenn Familienunternehmen wachsen und/oder in neue Märkte vordringen, haben sie häufig nicht ausreichend Führungskräfte, die diese Aufgabe vorantreiben können. Die Familie ist unter Umständen überfordert. Wann ist der Zeitpunkt, sich nach Hilfe umzuschauen?

Gabriela Jaecker: Sobald die Zahl der Mitarbeiter auf über 100 anwächst, ist eine zweite Führungsebene sinnvoll. In vielen Unternehmen kommt dann ein kaufmännischer Leiter oder ein Personalleiter dazu, manchmal auch ein europäischer Vertriebsleiter oder ein Betriebsleiter. Damit holt man sich nicht nur Entlastung ins Unternehmen, sondern auch Kompetenz und Know-how. Ein Personalleiter zum Beispiel wird dann das Personal nicht nur verwalten, sondern auch Personalentwicklung betreiben. Prinzipiell gilt: Wenn man die Dinge nicht mehr aus eigener Kraft weiterentwickeln kann, ist der Zeitpunkt gekommen, als Organisation den nächsten Quantensprung zu vollziehen.

Welche Überlegungen sollte der Unternehmer anstellen, bevor er sich auf die Suche nach einer Führungskraft macht?

Als erstes sollte er sich darüber klar werden, welche Position er warum besetzen möchte und wie sie konkret aussehen soll. Dafür sollte er sich fragen, welche Aufgaben der neue Stelleninhaber mittel- und langfristig wahrnehmen soll, welche Themen zu seinem Aufgabenfeld gehören und welche Probleme er lösen soll – und zwar in drei Monaten, in einem Jahr, aber auch in fünf oder zehn Jahren. Der Unternehmer sollte genau wissen, welche Erwartungen er hegt und darüber nachdenken, welches Know-how seinem Unternehmen nicht nur heute, sondern auch künftig zum Erfolg verhelfen würde. Er muss sich überlegen, wo die Unternehmensreise hingehen soll. Dazu gehören Fragen wie: Was können wir selbst gut? Wo können wir mehr Kompetenz brauchen? Wer international expandieren will, braucht vielleicht jemand, der über verhandlungssichere Englischkenntnisse verfügt. Ein anderes Unternehmen braucht eher einen IT-Experten, weil es seine Prozesse effizienter gestalten möchte. Es ist essentiell, sich über die Perspektive und die Chancen sowohl für den Kandidaten als auch für das Unternehmen im Klaren zu sein.

Und wie findet man dann die richtige Person für die neu geschaffene Position?

Den richtigen Aspiranten zu finden, ist nicht einfach. Eines ist klar: Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene in Familienunternehmen scheitern nicht an fehlender Fachkompetenz, sondern daran, dass die Chemie nicht stimmt. Deshalb sollte man auf einige grundsätzliche Dinge achten. Der Kandidat sollte aus einem ähnlich aufgestellten Familienunternehmen kommen. Jemand, der aus einem Unternehmen mit hoher Dynamik kommt, wird sich in einem eher schwerfälligen Unternehmen nicht wohl fühlen. Jemand aus einem international agierenden Unternehmen wird in einer auf den nationalen Markt beschränkten Firma etwas vermissen. Berufliche Kontinuität ist unerlässlich. Der Bewerber sollte mindestens sieben Jahre am Stück in einem Familienunternehmen tätig gewesen sein. Nicht unterschätzen sollte man die regionale Verbundenheit. Für eine Führungsaufgabe in Baden-Württemberg würde ich mich zuerst dort nach einem geeigneten Kandidaten umschauen. Er spricht dieselbe Sprache und „tickt“ ähnlich. Das macht die Zusammenarbeit für alle einfacher. Zieht man einen Bewerber/eine Bewerberin ernsthaft in Betracht, sollte man ihn einmal mit seiner Partnerin/ihrem Partner zum Abendessen einladen. Auch Hobbys, Urlaubsziele und Fahrzeuge sind durchaus einen genaueren Blick wert. Eine Führungskraft in Familienunternehmen muss sich zurücknehmen können und kostenbewusst handeln. Familienunternehmen brauchen keine Selbstdarsteller, denen die eigene Bühne am wichtigsten ist.

> *„Fremdmanager für Familienunternehmen müssen andere Eigenschaften mitbringen als für Publikumsgesellschaften. Und auch die Auswahl passender Kandidaten muss anders ablaufen.“*
>
> GABRIELA JAECKER

Sind Anzeigen in Zeitungen oder auf Online-Portalen geeignet für die Suche nach Führungskräften oder empfehlen Sie andere Instrumente?

Man kann mit Anzeigen durchaus Erfolge erzielen. Allerdings nimmt man damit keine aktive Haltung ein. Das Unternehmen kann nur aus dem Pool der Bewerber fischen, die auf die Anzeige reagieren. Mit einem Berater, der Erfahrung mit Familienunternehmen hat, kann es sich proaktiv auf die Suche nach geeigneten Kandidaten machen. Der Berater konzentriert sich auf die Branche und nutzt dafür seine Kontakte. Auch mit einem Berater ist eine enge Absprache über das Stellenprofil und die Anforderungen an den Wunschkandidaten nötig. Die Inanspruchnahme eines Beraters entbindet den Unternehmer nicht davon, sich eigene Gedanken zu machen.

Führungskräfte verlassen Familienunternehmen oft schon nach kurzer Zeit wieder. Woran liegt es und wie kann man es vermeiden?

Meistens hat die Chemie zwischen Unternehmer beziehungsweise Unternehmerfamilie und der Führungskraft nicht gestimmt. Doch selbst wenn der passende Kandidat gefunden wurde, hilft ein Integrationscoaching dabei, die Zusammenarbeit zu festigen und zu verbessern. Die Beziehung zwischen Unternehmer und fremder Führungskraft ist durchaus mit einer Ehe vergleichbar. Auch die muss sich beweisen, wenn Probleme auftauchen und die erste Euphorie vorüber ist. Und wie in einer Ehe ist es wichtig, dass beide Seiten offen und aufrichtig kommunizieren. Welche Erwartungen hat jeder an den anderen? Welche wurden erfüllt, welche nicht? Was läuft gut? Woran müssen wir noch arbeiten? Ein Moderator oder Coach kann den Finger in die Wunden legen und Offenheit und Transparenz fördern. Wenn sich nur Unternehmer und Führungskraft gegenüberstehen, sind Lösungen noch relativ einfach zu finden. Sind mehrere Gesellschafter beteiligt, ist diplomatisches Geschick erforderlich. ■

KURZ VORGESTELLT

Das Unternehmen „Gabriela Jaecker GmbH, Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen“ besetzt Führungspositionen in Familienunternehmen und berät Eigentümerunternehmer im Rahmen der Unternehmensnachfolge. „Unser Team kennt und versteht das Zusammenspiel zwischen Kandidaten und Eigentümerfamilie und weiß, wie wichtig die Persönlichkeit der Führungskraft neben ihrer fachlichen Qualifikation ist“, sagt Gabriela Jaecker. Für die Suche und Auswahl der passenden Kandidaten wurde eine eigene Methodik entwickelt, die immer bei der Unternehmenskultur der Mandanten ansetzt und eine ganzheitliche Betrachtung von Eigentümerfamilie, Unternehmen und Kandidaten verfolgt. „Unser Ziel ist es, Kandidaten zu finden, die passen – fachlich, persönlich, langfristig“, beschreibt Jaecker den Anspruch ihres Teams.

► WWW.GABRIELAJAECKER.DE