Nicht ohne Analyse

WIE DIE DOPPELSPITZE ZUM ERFOLG WIRD

Unternehmer, die sich einen externen Geschäftsführer an die Seite holen, sollten die Ist-Situation in Unternehmen und Familie analysieren sowie Ziele, Rollen und Erwartungen vorab festlegen, empfiehlt Gabriela Jaecker.

„Der Unternehmer sollte sich darüber klar werden, weshalb er einen externen Geschäftsführer an seiner Seite haben möchte, welche Rolle er einnehmen soll, welche Themen zu seinem Aufgabenfeld gehören und welche Ziele er an ihn hat."
GABRIELA JAECKER

Sie beraten Familienunternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen. Häufig scheitern Doppelspitzen aus Unternehmer und externem Geschäftsführer. Woran liegt das?

Gabriela Jaecker: Meistens daran, dass die gegenseitigen Erwartungen nicht erfüllt werden oder die Chemie zwischen Eigentümerfamilie und Fremdgeschäftsführer nicht stimmt. Nicht geklärtes Rollenverständnis, eine unterschiedliche Wertehaltung und zu wenig Kommunikation sind weitere Gründe. Der Unternehmer erwartet von einem Externen unter anderem Sachkompetenz, Loyalität, Engagement und Durchsetzungsstärke. Oft sieht er sich darin enttäuscht. Ich empfehle deshalb vor der Entscheidung für eine Doppelspitze mit einem Externen eine genaue Analyse der Ausgangssituation und welche Erwartungen zu erfüllen sind. Je klarer die Erwartungen und Ziele, Rollenverständnis und eigene Werte kommuniziert werden können, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, den „Richtigen" zu finden.

Wie sieht eine solche Analyse aus?

Als erstes geht es darum, die Ausgangssituation des Unternehmens und der Eigentümerfamilie zu analysieren. Was macht das Unternehmen erfolgreich und wohin soll sich das Unternehmen langfristig entwickeln? Welche Rolle spielt dabei die Familie? Welche Kompetenzen fehlen im Unternehmen und können künftig durch den externen Geschäftsführer abdeckt werden? Ein Beispiel: Ein Unternehmen hat eine Exportquote von 15 Prozent und das Potenzial, die Exportquote kurzfristig zu verdoppeln. Doch im Unternehmen fehlt es an Expertise, um den internationalen Vertrieb aufzubauen. Entsprechend ist hier das Kandidaten-Profil anzupassen. Oder der Unternehmer möchte die Nachfolge an seine Kinder übergeben, denen es jedoch an technischer Produktkompetenz fehlt. Dann braucht er einen technisch versierten Kandidaten, zum Beispiel einen Ingenieur. Es gibt vielfältige Gründe, sich für einen externen Geschäftsführer zu entscheiden, aber solange man die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten, Stärken und Schwächen im Unternehmen nicht kennt, bleibt das Anforderungsprofil unscharf.

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.

► WWW.GABRIELAJAECKER.DE

Wie ist die Eigentümerfamilie aufgestellt? Lebt die Familie in Frieden oder gibt es Konflikte? Steht vielleicht ein Generationswechsel an? Wie sieht die Gesellschafterstruktur aus? Welche Veränderungen könnten anstehen? Manchmal empfiehlt es sich, die Verhältnisse in der Familie zu ordnen, bevor man die Führung neu strukturiert. Wenn das Verständnis über Rolle und Ziele in der Familie und im Unternehmen geklärt ist, kann das Profil des externen Kandidaten festgelegt werden. Fragen wie „Warum wird ein externer Geschäftsführer benötigt und wie sieht seine Rolle aus?" sind dann einfacher zu beantworten.

Abgesehen von der fachlichen Kompetenz – gibt es Eigenschaften oder Fähigkeiten, die der „ideale" Externe für eine Doppelspitze im Familienunternehmen mitbringen muss?

Jemand, der Führungskraft in einem Familienunternehmen werden möchte, sollte wissen, wie der Typus Familienunternehmen funktioniert. Der enge Zusammenhang zwischen Unternehmen und Familie sollte ihm bekannt sein. Idealerweise hat er bereits in einem Familienunternehmen gearbeitet. Für Familienunternehmer sind Tugenden wie Ehrlichkeit, Loyalität gegenüber dem Unternehmen und der Familie, berufliche Kontinuität, also eine langfristige Orientierung des Kandidaten, sehr wichtig. Der potenzielle Kandidat sollte Familienunternehmen nicht als Karrieresprungbrett benutzen. Auch als Bühne für Selbstdarsteller eignen sie sich nicht. Diskretion, Bescheidenheit und Kostenbewusstsein sind weitere Eigenschaften, die wünschenswert sind. Für eine Doppelspitze sollte der Kandidat natürlich auch in der Lage sein, den Führungsanspruch des Unternehmers zu akzeptieren und sich persönlich zurückzunehmen.

Was kann ein Unternehmer, der sich für eine Doppelspitze mit einem Externen entscheidet, tun, um sich vorzubereiten?

Wie gesagt: Am wichtigsten erscheint mir die Analyse der Ausgangssituation, Ziele und Rolle von Unternehmen, Familie und Gesellschaftern zu klären. Nur wer die Schwächen und Stärken des Unternehmens und die eigenen Werte kennt, kann seine Erwartungen dem Gegenüber transparent machen. Er muss wissen, welchen Mehrwert er sich erhofft und muss mit einer klaren Erwartungshaltung auf die Suche nach einem Mitgeschäftsführer gehen. Als Eigentümer sollte er sich auch persönlich auf den Prüfstand stellen: Wie sieht meine neue Rolle aus? Was treibt mich an? Für welche Werte stehe ich? Welches Verhalten ist für mich nicht akzeptabel? Wie gehe ich mit Konflikten um? Wie kommuniziere ich sie? Wie gehe ich mit anderen Meinungen um – kann ich sie zulassen? Wie reagiere ich unter Stress? Vor allem, wenn man schon einmal mit einer Doppelspitze gescheitert ist, ist das Scheitern genau zu hinterfragen. Was waren die Gründe dafür? An welchem Punkt habe ich den externen Geschäftsführer verloren? Was ist zukünftig zu beachten? Es ist n jedem Fall empfehlenswert, bereits im Vorfeld darüber nachzudenken, welche Kontrollmechanismen und Verhaltensregeln für die Zusammenarbeit sinnvoll und nötig sind. Je klarer das gegenseitige Rollverständnis und die Ziele im Vorfeld definiert und festgelegt werden, desto größer ist die Chance auf eine erfolgreiche Doppelspitze. ■

Messen und Ausstellungen 2013–2014

SCHALL MESSEN FÜR MÄRKTE

2013

12. Control Italy
Fachmesse
für Qualitätssicherung
21.–23.03.2013 **Messe Parma / Italien**

12. Motek Italy
Fachmesse für Produktions- und Montageautomatisierung
21.–23.03.2013 **Messe Parma / Italien**

27. Control
Internationale Fachmesse
für Qualitätssicherung
14.–17.05.2013 **Messe Stuttgart**

4. Control China
Internationale Fachmesse
für Qualitätssicherung
20.–22.08.2013 **SNIEC Shanghai / China**

32. Motek
Internationale Fachmesse für Produktions- und Montageautomatisierung
07.–10.10.2013 **Messe Stuttgart**

7. Bondexpo
Internationale Fachmesse
für Klebtechnologie
07.–10.10.2013 **Messe Stuttgart**

6. Microsys
Technologiepark für Mikro- und Nanotechnologie
07.–10.10.2013 **Messe Stuttgart**

19. Druck+Form
Internationale Fachmesse
für die grafische Industrie
09.–12.10.2013 **Messe Sinsheim**

11. Blechexpo
Internationale Fachmesse
für Blechbearbeitung
05.–08.11.2013 **Messe Stuttgart**

4. Schweisstec
Internationale Fachmesse
für Fügetechnologie
05.–08.11.2013 **Messe Stuttgart**

1. Coilex
Technologiepark für elektronische Komponenten in der Produktion
05.–08.11.2013 **Messe Stuttgart**

2014

28. Control
Internationale Fachmesse
für Qualitätssicherung
06.–09.05.2014 **Messe Stuttgart**

12. Optatec
Internationale Fachmesse für optische Technologien, Komponenten und Systeme
20.–22.05.2014 **Messegelände Frankfurt / M.**

4. Stanztec
Fachmesse
für Stanztechnik
03.–05.06.2014 **CongressCentrum Pforzheim**

33. Motek
Internationale Fachmesse für Produktions- und Montageautomatisierung
06.–09.10.2014 **Messe Stuttgart**

8. Bondexpo
Internationale Fachmesse
für Klebtechnologie
06.–09.10.2014 **Messe Stuttgart**

7. Microsys
Technologiepark für Mikro- und Nanotechnologie
06.–09.10.2014 **Messe Stuttgart**

23. Fakuma
Internationale Fachmesse
für Kunststoffverarbeitung
14.–18.10.2014 **Messe Friedrichshafen**

P. E. Schall GmbH & Co. KG
Gustav-Werner-Straße 6 · D-72636 Frickenhausen
T +49 (0)7025 9206-0 · F +49 (0)7025 9206-620
info@schall-messen.de · www.schall-messen.de

Messe Sinsheim GmbH
Neulandstraße 27 · D-74889 Sinsheim
T +49 (0)7261 689-0 · F +49 (0)7261 689-220
info@messe-sinsheim.de · www.messe-sinsheim.de