

Wenn der neue Chef von Außen kommt

- In Familienunternehmen fehlt oft der Nachwuchs
- Ein externer Manager muss genau passen

VON PETER LUDASCHER

Konstanz – Als Karsten Schmidt 2002 in den Vorstand der Ravensburger AG einzog, war er bereits der zweite Chef, den die Eigentümerfamilie Maier von außen gerufen hatte. Der Spielehersteller war schon seit Jahren so groß, dass die Führung nicht mehr allein aus der Familie heraus besetzt werden konnte. Schmidt war ein Glücksgriff für die Familie, denn er befreite Ravensburger aus einer schwierigen Situation und steuert das Unternehmen seither erfolgreich auf Wachstumskurs.

Die Motive, aus denen eine Familie einen externen Manager ruft, sind unterschiedlich. Es kann sein, dass sich die Nachfolgefrage zur Unzeit stellt. Die Kinder der Eigentümerfamilie sind vielleicht noch nicht soweit, dass sie die Verantwortung übernehmen können, oder sie wollen sich dieser Aufgabe nicht stellen. „Häufig wachsen die Familienunternehmen aber auch so stark, dass sie die Geschäftsführung erweitern müssen, oder für ein neues Tochterunternehmen einen Chef suchen“, berichtet Gabriela Jaeger, deren Beratungsunternehmen auf die Besetzung von Führungspositionen in Familienunternehmen spezialisiert ist.

Sie wird auch oft eingeschaltet, weil eine Familie mit einem externen Manager unzufrieden ist und seine Position neu besetzen will. Das kommt häufig vor. „Jeder zweite externe Manager muss in den ersten zwei Jahren wieder gehen“, berichtet Jaeger.

Sie räumt ein, dass die Managersuche auch ohne Einschalten eines Beraters erfolgreich sein kann. Der Blick ins persönliche Netzwerk, in die eigene Branche sei manchmal lohnend. „Wenn man jemanden seit Jahren von Vorstandstagen kennt und dessen Arbeit und Persönlichkeit kennengelernt hat, kann das eine gute Basis für eine Entscheidung sein“, sagt die Beraterin.

Wenn die Suche nach einem Manager ihrem Unternehmen übertragen wird, setzt Jaeger auf diagnostische Verfahren wie einen Persönlichkeitsfragebogen. „Reine Interviews reichen als Auswahlmethode nicht aus“, ist ihre Erfahrung. Sie lässt Kandidaten auch mal etwas präsentieren, um sich einen Eindruck von Persönlichkeit und Kompetenz zu verschaffen. „Wir schauen uns jeden Kandidaten sehr genau an und geben auch dem Kunden die Möglichkeit, den Kandidaten gründlich kennenzulernen“, berichtet Jaeger.



Karsten Schmidt, fotografiert am Beginn seiner Karriere bei der Ravensburger AG. Zuvor arbeitete er bei Philip Morris und Procter & Gamble. Inzwischen ist Schmidt Vorstandsvorsitzender und führt das Familienunternehmen bereits seit fast zwölf Jahren. BILD: DPA

Um einem Familienunternehmen den idealen Manager zu vermitteln, müsse sie aber auch den Auftraggeber sehr genau verstehen: „Welcher Mensch sitzt mir da gegenüber? Warum ist er Unternehmer geworden? Was treibt ihn an? Was macht ihn erfolgreich? Was ist ihm wichtig?“

Die Vermutung, dass es Mittelständler gibt, denen es so gut wie kein externer Kandidat recht machen kann, weist



„Wenn das Gehalt das ausschlaggebende Kriterium ist, dann ist es absehbar, dass der Kandidat wieder weg ist, sobald jemand mehr bietet.“

Gabriela Jaeger, Personalberaterin

Jaeger zurück: „Gerade, wenn jemand schon einmal mit einem Kandidaten gescheitert ist, kann man sehr gut herausarbeiten, warum er mit demjenigen nicht zufrieden war.“ Wenn man aufmerksam sei, könne man herausfinden, was zum Gelingen der Beziehung gefehlt hat. „Dazu benötigt man Erfahrung, denn natürlich ist jeder Unternehmer individuell und hat seine eigenen Vorstellungen.“

Da das Angebot an Führungskräften beschränkt ist, muss sich ein Familienunternehmen im Wettbewerb um die besten externen Manager durchsetzen. „Wir fragen uns bei einem neuen Kunden: Was ist das Interessante an diesem Unternehmen?“, sagt Jaeger. Auch in dieser Frage müsse sich ein Personalvermittler in den Unternehmer hineinversetzen können und ermitteln, was dieser in den nächsten Jahren erreichen will. „Natürlich ist es einfacher, einen Kandidaten für ein expandierendes Unternehmen zu finden als für ein defensives, das Personalabbau plant“, sagt Jaeger.

Führungskräfte mit hohem Gehalt zu locken, ist nach Erfahrung der Beraterin kein langfristig erfolgreiches Konzept. „Wenn das Gehalt das ausschlaggebende Kriterium ist, dann ist es absehbar, dass der Kandidat wieder weg ist, sobald jemand mehr bietet.“ Klar sei allerdings auch, dass ein wechselbereiter Kandidat in der neuen Position nicht weniger verdienen will als an seinem alten Arbeitsplatz.

Jaeger plädiert für eine vorausschauende Personalentwicklung in den Familienunternehmen: „Es sollte so aufgestellt sein, dass es die Schlüsselpositionen aus eigener Kraft besetzen kann. Das ist das Ideal.“ Doch auch bei vorausschauender Personalentwick-

lung könne es vorkommen, dass Mitarbeiter überraschend ausscheiden oder das Unternehmen stark wächst und daher ein Personalberater benötigt wird um die Lücke schnell zu schließen.

Und welche Tipps gibt sie Führungskräften für ihre neue Aufgabe im Familienunternehmen mit? „Der externe Manager muss am Anfang extrem wachsam sein. Er muss zuhören, gut beobachten und lernen, wie in dem Unternehmen kommuniziert wird und welche Rolle die Gesellschafter spielen“, rät Jaeger. Erforderlich sei auch ein Stück Demut und Respekt gegenüber dem bereits Geschaffenen. Es sei meist falsch, gleich an vielen Stellen Änderungen durchzusetzen aus der Überzeugung heraus, man wisse es besser. „Fast alle Kandidaten, die wir vermitteln, kommen aus Familienunternehmen und kennen dieses Zusammenspiel. Sie bringen das nötige Fingerspitzengefühl mit“, sagt die Beraterin. Ein Manager aus einer Kapitalgesellschaft tue sich in der Familienkonstellation dagegen meist schwer, sagt Jaeger. „Wir suchen daher Kandidaten, die aus ähnlichen Strukturen und Größenordnungen kommen.“ Auch die regionale Nähe sei wichtig. Für Kunden aus Baden-Württemberg suche sie Kandidaten aus dem Süden. „Denn der Schwabe tickt eben anders als der Hamburger.“