



Das Familienunternehmen Bertelsmann – hier ein Werbebus des Bertelsmann-Leserings von 1953 – hatte zeitweise den Finanzinvestor Albert Frère als familienfremden Miteigentümer. 2006 kaufte die Eigentümerfamilie um Liz Mohn (Foto rechts) dessen Aktienpaket zurück. Familienunternehmen haben gerade bei Miteigentümern und Managern von außen Probleme. Oft folgt eine Rückbesinnung



FOTO: BERTELSMANN SE & CO. KGAA; KLEINES FOTO: ARNE WEYCHARDT/BERTELSMANN SE & CO. KGAA

Etwas Fingerspitzengefühl, bitte

Bei Zigtausenden Unternehmen stellt sich in den kommenden Jahren die Nachfolgefrage. Externe Geschäftsführer sind eine Alternative zum Verkauf. Allein, die Auswahl ist schwierig. Ein bloßes Abgleichen eines Soll-Ist-Profiles beim Personaldienstleister greift zu kurz. Stattdessen gehört einiges mehr dazu, um einen familiengeeigneten Kandidaten zu finden

In Deutschland steht nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung aus Bonn bis 2018 bei rund 135.000 Unternehmen eine Nachfolge an. In 54 Prozent der Fälle gibt es bei den Unternehmen einen Nachfolger aus der Eigentümerfamilie. 17 Prozent vollziehen die Nachfolge unternehmensintern. Ein langjähriger Geschäftsführer oder Mitarbeiter übernimmt das Ruder. Bei 29 Prozent allerdings wird die Nachfolge unternehmensextern angestrebt. Aufgabe ist dann, einen geeigneten Fremdgeschäftsführer zu finden. Dessen Vorteil ist, dass das Unternehmen weiterhin in Familienhand bleiben kann und nicht verkauft werden muss. Eine Generationslücke kann geschlossen werden, und die Chance besteht, dass ein Familienmitglied der Folgegeneration das Unternehmen weiterführt.

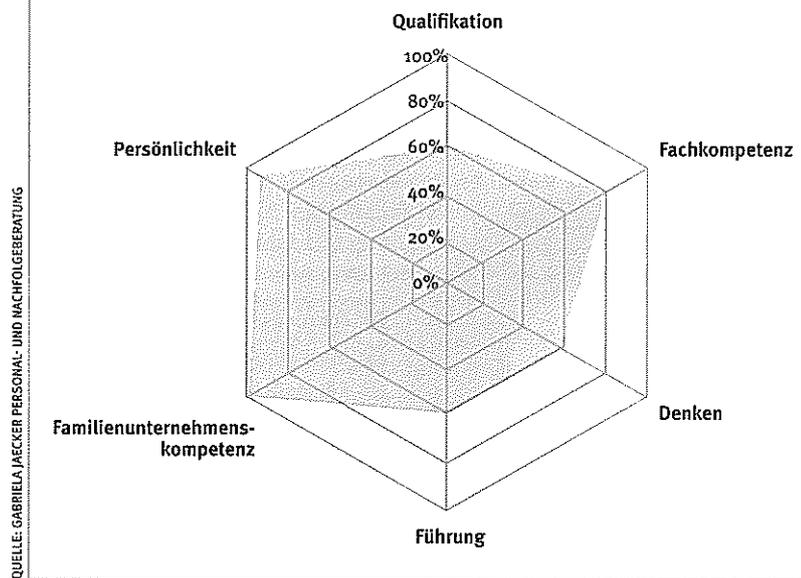
Doch wie findet man einen Fremdgeschäftsführer, der fachlich und persönlich geeignet ist und langfristig zum Unternehmen und zur Eigentümerfamilie passt? Und langfristig bedeutet bei Familienunternehmen eben nicht zwei, sondern mindestens zehn Jahre. Statistisch gesehen scheitern 50 Prozent der Fremdgeschäftsführer in den ersten beiden Jahren. Einen geeigneten Kandidaten findet man aber nicht mal eben so. Externe Spezialisten können da von großer Hilfe sein. Familienunternehmen müssen unterschiedlich beraten werden und benötigen andere Kandidaten als Publikumsgesellschaften. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine reine Suche nach potenziellen Kandidaten häufig nicht ausreicht, um eine langfristige Besetzung zu erzielen. Vielmehr sind Suche, Auswahl und Integration wichtig und sollten vom Personaldienstleister beherrscht werden.

Erst das Soll-Profil, dann die Suche

Um mit der Suche nach potenziellen Nachfolgern im Markt beginnen zu können, ist zuerst ein Soll-Profil zu erstellen. Die Erstellung des Soll-Profiles fängt immer mit der Frage nach der Unternehmenskultur an. Konkret werden die gelebten Werte oder das Verständnis der Eigentümerfamilie herausgearbeitet. Diverse Fragen müssen vorab beantwortet werden: Wie wird miteinander kommuniziert, wie mit Fehlern umgegangen, warum sind in der Vergangenheit beispielsweise schon einmal Führungskräfte gescheitert, wird eine Du- oder Sie-Kultur gelebt, oder wie werden Entscheidungen getroffen?

Nachdem ein Verständnis für die Unternehmenskultur erlangt wurde, ist die Frage nach den Zielen, die der Nachfolger erreichen muss, zu klären. Welche monetären und nicht-monetären Ziele muss der künftige Nachfolger erreichen? Woran macht die Eigentümerfamilie fest, dass sie den richtigen Geschäftsführer eingestellt hat? An welchen konkreten Zielen messen sie einen Kandidaten? Welche Erwartungen richten sie an den Geschäftsführer?

Beispielhaftes Soll-Profil eines Kandidaten



Ferner, welcher Führungsstil gesucht wird und ob dieser zum suchenden Unternehmen passt? Welches Vorbild soll die Führungskraft abgeben? Wie soll deren Führungsstil aussehen? Wie passt das zu den Zielen und der Kultur des Unternehmens? Dabei darf der Führungsstil nicht isoliert betrachtet werden. Vielmehr steht er im Zusammenspiel mit den Zielen und der Kultur des Unternehmens. Denn der künftige Kandidat kann die definierten Ziele nur dann erreichen, wenn sein Führungsstil zur Unternehmenskultur passt.

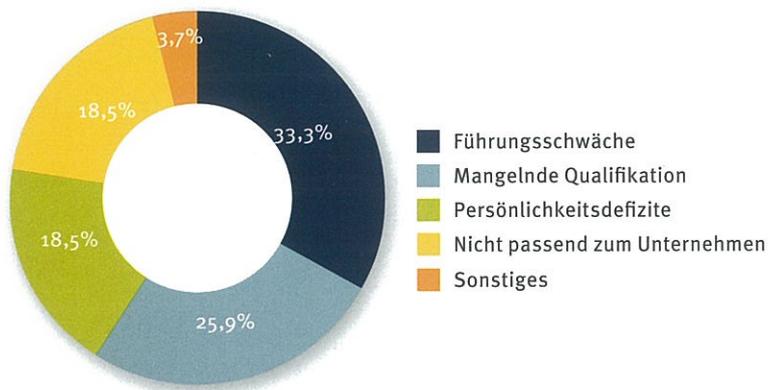
Die Ergebnisse aus den festgelegten Zielen, der Unternehmenskultur und dem Führungsverhalten fließen zur Erstellung des Soll-Profiles in ein Kompetenzmodell ein, das eigens für Familienunternehmen entwickelt sein sollte. Bei der Gabriela Jaecker Personal- und Nachfolgeberatung beispielsweise setzt sich das Modell aus sechs Kompetenzbereichen zusammen (siehe Grafik oben). Die sechs Kompetenzbereiche decken die wesentlichen Fähigkeiten ab, über die eine erfolgreiche Führungskraft in Familienunternehmen verfügen muss. Potenzielle Kandidaten können auf diese Weise objektiv und fair miteinander verglichen werden.

Für die erfolgreiche Suche eines Fremdgeschäftsführers hat sich gezeigt, dass es Kandidaten erheblich leichter fällt, sich langfristig in diese Strukturen einzufinden, wenn sie bereits mehrere Jahre in Familienunternehmen tätig waren. Die Persönlichkeit von erfolgreichen Geschäftsführern von Familienunternehmen ist häufig von Loyalität, Verbindlichkeit, Ehrlichkeit, Bescheidenheit, offener Kommunikation, Ausdauer und Umsetzungsstärke geprägt.

In der aktuellen Studie „Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern“, die die Gabriela Jaecker Personal- und Nachfolgeberatung zusammen mit dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mann-

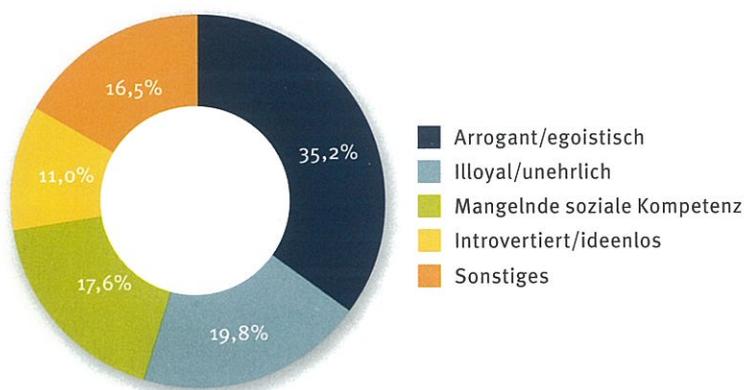
Der falsche Kandidat

Es gibt einige Gründe, dass ein Familienunternehmer mit dem gewählten Fremdgeschäftsführer nicht zufrieden ist. Welche davon am häufigsten auftreten, hat eine Umfrage unter deutschen Mittelständlern ergeben.



Die Besser-nicht-Liste

Eine Umfrage unter Familienunternehmern zeigt, welche Auswahlkriterien und Eigenschaften ein externer Geschäftsführer nicht haben sollte. Gefragt sind loyale Teamplayer, die neben fachlicher Kompetenz auch über hohe soziale Fähigkeiten verfügen.



QUELLE: INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG MANNHEIM, GABRIELA JAECKER PERSONAL- UND NACHFOLGERBERATUNG

heim erstellt hat, wurden Familienunternehmer nach den Gründen für das Scheitern der Fremdgeschäftsführer befragt. Als Gründe gaben sie vor allem Führungsdefizite (33 Prozent), mangelnde Qualifikation (26 Prozent) sowie Persönlichkeitsdefizite (18 Prozent) an. Die Erkenntnis, dass die externe Führungskraft nicht zum Unternehmen passt, wurde bei über 18 Prozent der Nennungen angeführt (siehe Grafik oben).

Unzufriedenheit mit Kandidaten

Die Unternehmenskultur von Familienunternehmen ist geprägt von zwischenmenschlichen Beziehungen. Diese beruhen auf Werten wie Ehrlichkeit, Loyalität, Verlässlichkeit und Verantwortung. Viele Kandidaten schei-

tern aber genau an fehlender Loyalität, Bescheidenheit und Demut. Familienunternehmen nennen daher Arroganz/Egoismus, Illoyalität/Unehrlichkeit, Introvertiertheit/Ideenlosigkeit sowie mangelnde soziale Kompetenz als die Eigenschaften, welche ein Geschäftsführer nicht haben sollte (siehe Grafik unten links).

Familienunternehmen stehen für kurze Entscheidungswege, flache Hierarchien, langfristiges Denken, wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen, hohes Kostenbewusstsein sowie ausgeprägtes Innovations- und Qualitätsdenken. Auch hinter diesen Merkmalen und Eigenschaften muss ein potenzieller Kandidat mit seiner Persönlichkeit und eigenen Einstellung stehen.

Nichts dem Zufall überlassen

Die Auswahl potenzieller Kandidaten erfordert eine tief gehende Betrachtungsweise wie auch Fingerspitzengefühl. Fachliche Kompetenz, berufliche Kontinuität sowie die Persönlichkeitsmerkmale des Kandidaten müssen berücksichtigt und hinterfragt werden. Ein Blick in den Lebenslauf und die Zeugnisse alleine reicht nicht aus. Der Blick hinter die Fassade ist entscheidend. Diese erfolgsrelevanten Merkmale und schließlich auch die Übereinstimmung mit der zu besetzenden Position lassen sich auf Basis biografischer Interviews, diagnostischer Verfahren wie dem Persönlichkeitsfragebogen 16PF® und Arbeitsproben hinterfragen und abgleichen.

Im Detail bedeutet das, dass anhand der Lebensläufe und Zeugnisse der Kandidaten eine generelle Geeignetheit überprüft wird. Bei der Auswahl möglicher Kandidaten spielen Kriterien wie etwa berufliche Kontinuität in einem inhabergeführten mittelständischen Familienunternehmen und Erfahrung als Geschäftsführer eine große Rolle. Diese Kriterien werden im Vorfeld mit dem Familienunternehmer definiert. Erfüllen die Kandidaten die mit dem Familienunternehmer vorab festgelegten Voraussetzungen und Kriterien, lädt man sie zum persönlichen Interview ein. Zwar verringert diese Selektion die Kandidatenzahl stark. Dadurch erhöht sich aber die Chance, jemanden zu finden, der langfristig zum Familienunternehmen passt und dauerhaft bleibt, erheblich.

Die qualifizierten Kandidaten nehmen daraufhin am diagnostischen Verfahren, dem Fragebogen 16PF® vom Persönlichkeitspsychologen Raymond Cattell, teil. Der 16PF® ist ein präzise entwickelter Persönlichkeitsfragebogen, der 16 Aspekte der Persönlichkeit misst und aus 184 Multiple-Choice-Fragen besteht. Im nächsten Schritt führt man eingehende biografische Interviews, um ein Verständnis für die jeweiligen Werte, Wechselmotivation und Persönlichkeit des Kandidaten zu bekommen. Die Eindrücke aus den persönlichen Gesprächen gleicht man anschließend mit den Ergebnissen aus dem diagnostischen Verfahren ab. Die verbliebenen Kandidaten, welche im besonderen Maße die gewünschten Kriterien der Familienunternehmer erfüllen, werden daraufhin

zu einem jeweils halbtägigen Einzel-Workshop eingeladen. Bei der Gabriela Jaecker Personal- und Nachfolgeberatung zum Beispiel nehmen an diesem Workshop neben den Personalberatern auch Beobachter aus dem Familienunternehmen selbst teil. Beteiligt können Gesellschafter, Beiratsmitglieder, die Inhaber oder Führungskräfte sein.

Der Aufbau des Workshops wird für das jeweilige Familienunternehmen individuell zusammengestellt und angepasst. So kann ein Workshop beispielsweise aus drei Bausteinen bestehen: Einer ausformulierten Strategieraufgabe auf Basis der definierten Ziele, welche die Kandidaten im Vorfeld mit der Bitte um Vorbereitung und Präsentation am Tag des Workshops vor den Beobachtern zugeschickt bekommen. Der zweite Baustein kann eine Fallstudie sein, welche der Kandidat am Tag des Workshops erhält. Beim letzten Baustein kann es sich um ein Rollenspiel handeln, wodurch die Führungskompetenz des Kandidaten sichtbar wird. Auf Basis dieser Vorgehensweise wird eine vielschichtige Entscheidungsgrundlage geschaffen, um den finalen Kandidaten auf Basis des Soll-Ist-Profiles auszuwählen.

Weitere Begleitung senkt Risiko des Scheiterns

Auch wenn der künftige Fremdgeschäftsführer die besten Voraussetzungen mitbringt und sich in der gleichen Funktion bereits fachlich bewährt hat, kommt der Einstiegsphase in das neue berufliche Umfeld eine besondere Bedeutung zu. Mithilfe eines strukturierten und professionellen Integrations-Coachings, das unmittelbar mit dem Einstieg des Kandidaten beginnt, lässt sich die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns und des daraus entstehenden Schadens für alle Seiten deutlich verringern.

In der Integrationsphase des ausgewählten Kandidaten werden nicht nur die Gesellschafter selbst, sondern auch weitere Personengruppen mit einbezogen. Vor Beginn des tatsächlichen Arbeitsverhältnisses werden somit beide Seiten, Gesellschafter und Kandidat, auf die neue Situation vorbereitet. Ein Aktionsplan für

die ersten Tage im Familienunternehmen wird erarbeitet, und die Rolle jedes Einzelnen sowie dessen Erwartungshaltung wird schriftlich festgehalten. Bereits nach der ersten Woche erfolgen eine Überprüfung des festgelegten Aktionsplans sowie eine erste Rückmeldung an den Kandidaten. Zwei bis drei Wochen später folgen ein intensiver Erfahrungsaustausch mit dem Kandidaten sowie eine Bestandsaufnahme der Situation.

Somit werden mit allen Beteiligten die definierten Ziele und deren Prioritäten sowie Rahmenbedingungen festgelegt. In regelmäßigen Abständen werden Vorkommnisse und Erkenntnisse des neuen Fremdgeschäftsführers und die des Unternehmers verarbeitet und gemeinsam besprochen sowie eine Strategie zur langfristigen Entwicklung des Kandidaten festgelegt. Dies geschieht immer mit dem klaren Ziel vor Augen, eine Basis für eine vertrauensvolle und belastbare Zusammenarbeit zu schaffen. Geprägt von einer offenen und ehrlichen Kommunikation, um das geschaffene Lebenswerk des Gründers erfolgreich in die nächste Generation zu führen. Denn gerade in der Anfangsphase ist es wichtig, eine Kultur aufzubauen, die heißt „Miteinander und nicht übereinander reden“.

Man kann den Menschen nicht in den Kopf sehen

Die erfolgreiche Suche eines Fremdgeschäftsführers ist eine komplexe Aufgabe. Es sind viele Aspekte zu berücksichtigen, die häufig aufgrund fehlender Erfahrung oder Routine schwierig zu beantworten sind. Jedoch ermöglicht gerade der Einsatz eines Fremdgeschäftsführers dem Familienunternehmer eine Weiterführung des Unternehmens, ohne dieses verkaufen zu müssen. Es ist aber auch zu erwähnen, dass man trotz bester Vorbereitung des Suchprozesses und bei größter Sorgfalt der Auswahl unter Hinzuziehen aller diagnostischen Verfahren es immer mit Menschen zu tun hat. Denen in den Kopf sehen, kann man nicht. Jedoch können mit den aufgezeigten Methoden grundsätzliche Fehler vermieden und die Chance auf eine langfristige Zusammenarbeit deutlich erhöht werden. ■



Die Autorin **Gabriela Jaecker** ist Gründerin der Frankfurter Gabriela Jaecker Personal- und Nachfolgeberatung. Ihr Unternehmen ist auf die Besetzung von Geschäftsführern in Mittelstands- und Familienunternehmen spezialisiert. Die Diplom-Kauffrau arbeitete zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn bei KPMG in Mannheim, New York und Düsseldorf im Bereich Steuern und Wirtschaftsprüfung. Nach vier Jahren wechselte sie zu BMW, wo sie in zehn Jahren verschiedene Führungspositionen in den Bereichen Finanzen und Vertrieb innehatte. Jaecker durchlief eine dreijährige Ausbildung am Fachinstitut für Professions-, Organisations- und Kulturentwicklung ISB in Wiesloch als systemische Beraterin und absolvierte anschließend das Masterprogramm. Sie ist zertifizierte MBTI- (Personal- und Teamentwicklung, Kommunikation) und 16PF-Trainerin (Personalauswahl und Diagnostik).