

PRAXISLEITFADEN

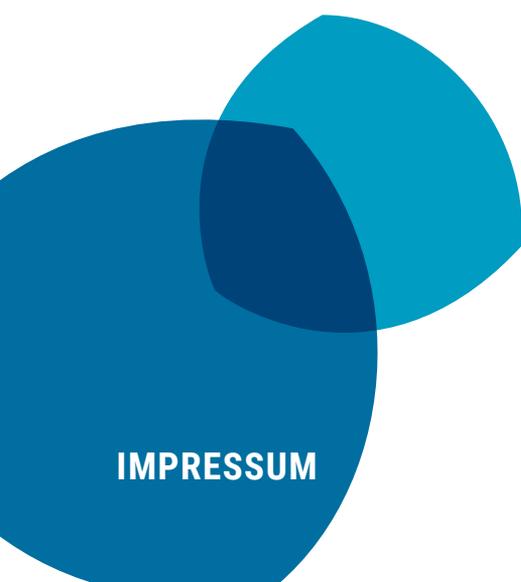
# KOMPETENZBEURTEILUNG IN UNTERNEHMERFAMILIEN

DIE ENTWICKLUNG DER NEXTGEN FÖRDERN –  
PROFESSIONELL UND WERTSCHÄTZEND

von  
Birgit Felden  
Tom A. Rösen  
Maria Wirtz  
Christopher Peyerl

Herausgeber





## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rüsen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** iStock

**Fotos S. 4:** WIFU-Stiftung, Paul Leclair für  
TMS Unternehmensberatung GmbH

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: März 2023

# INHALT

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1 Einführung</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2 Rollen und Positionen</b>  | <b>7</b>  |
| <b>3 Kompetenz schafft Zukunft</b>  | <b>9</b>  |
| <b>4 Eignungsdiagnostik – aber wie?</b>                                     | <b>11</b> |
| 4.1 Das eigene Kind prüfen? .....   | 11        |
| 4.2 Es geht ums Überleben .....   | 12        |
| 4.3 Methoden und Instrumente.....   | 13        |
| <b>5 Praxisbeispiel: Die Unternehmensgruppe „Car4ever“</b>                  | <b>15</b> |
| 5.1 Schritt 1: Das Vorgehensmodell erklären .....                           | 16        |
| 5.2 Schritt 2: Das Anforderungsprofil erarbeiten.....                       | 18        |
| 5.3 Schritt 3: Die Assessments durchführen und konkrete Wege aufzeigen..... | 22        |
| <b>6 Erfolgssicherung für alle Beteiligten</b>                              | <b>26</b> |
| <b>7 Fazit und Ausblick</b>   | <b>27</b> |
| <b>8 Quellen und weiterführende Literatur</b>                               | <b>28</b> |
| <b>Kontakt</b>  | <b>30</b> |

Die Professionalisierung von und in Unternehmerfamilien, nicht zuletzt im Kontext der Entscheidungsprozesse zur Nachfolge, hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Eine der wichtigsten Entwicklungen war zweifellos, sich vom lange unhinterfragten Modell Nachfolger = erstgeborener Sohn zu lösen. Die Abkehr von diesem traditionellen Nachfolgemuster dürfte nicht zuletzt den einen oder anderen Erstgeborenen geradezu erleichtert haben, fühlte sich doch längst nicht jeder älteste Sohn einer Unternehmerfamilie zum Unternehmer geboren.

An diesen erfreulichen Wandel schließen sich nun sofort neue Fragestellungen an. Denn: Wie findet eine Unternehmerfamilie heraus, ob und wer von ihren Mitgliedern als Nachfolger(in) oder für eine Top-Position in Unternehmen, Aufsichts- und Familiengremien in Frage kommt?

Mit zunehmender Verbreitung von familienstrategischen Prozessen, Programmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung, Familienverfassungen und Familiengremien stehen viele Unternehmerfamilien bei den (oft heiklen) innerfamiliären Entscheidungen auf festem Grund. Doch die Benennung von Familienmitgliedern für Führungspositionen (oder, schlimmer noch, die Verweigerung solcher Karriereoptionen) kann diesen festen Grund erschüttern wie ein Erdbeben. Wer will schon hören, dass es ihm an Kompetenzen mangelt? Wer lässt sich gerne über die eigene Tochter sagen, dass deren Potenziale nicht auf eine Karriere im Familienunternehmen hindeuten? Solche Entscheidungen bergen unerschöpfliche Kränkungs-möglichkeiten und können Ursprung dauerhafter Konflikte werden, die in Enttäuschungen, Verletzungen und Missgunst wurzeln.

Umso erstaunlicher aber ist in diesem Zusammenhang nun die Feststellung, dass gerade in diesem schwierigen Umfeld wenig, ja: viel zu wenig Gebrauch gemacht wird von (schon seit Jahrzehnten vorhandenen) Instrumenten und Methoden der Eignungsdiagnostik. Manche Vertreter von Unternehmerfamilien dürften allein bei diesem Begriff schon zusammenzucken: Man wählt doch Kandidaten aus dem Kreis der eigenen MidGen und NextGen nicht aus wie ...



Birgit Felden



Tom A. Rösen



Maria Wirtz



Christopher Peyerl

... ja, wie wen eigentlich? Wie familienexterne Führungskräfte? Hier muss dann doch die Frage erlaubt sein, warum das nicht der Fall sein sollte, geht es doch in vielen Fällen um nicht weniger als den Bestand und den wirtschaftlichen Erfolg des Familienunternehmens.

Es sind die Logiken der beiden tragenden Systeme, also Familie und Unternehmen, die sich hier vermischen. Das Emotionale färbt auf das Rationale ab. Man kennt doch den Neffen, die Enkelin, den kleinen Bruder von Kindesbeinen an – sollte man ihn oder sie da nicht gerade besonders gut einschätzen können? Es bleibt also zu klären, was genau denn eingeschätzt werden muss: Ob jemand nett ist? Sympathie, elterliche Liebe, Wertschätzung (genauso natürlich auch Geringschätzung oder Antipathie) sind keineswegs eine belastbare Grundlage für die Besetzung von Posten im Top-Management. Doch erstaunlich häufig setzen Entscheider und Entscheiderinnen darauf, dass ihr Favorit sich im Job dann schon bewähren wird: „Mir hat auch keiner gesagt, wie man Chef ist.“ Wichtiger ist dann oft,

wenngleich das unausgesprochen bleibt, eine Ähnlichkeit zu sich selbst zu finden – und diese wird als Qualifikation missverstanden.

Es sei zugestanden, dass innerfamiliäre Auswahl- und Besetzungsprozesse mit zu den diffizilsten Prozessen in Unternehmerfamilien gehören. Das spricht aber gerade *gegen* das Prinzip Hoffnung und *für* professionelle, objektive Verfahren. Diese dürften an Wichtigkeit noch gewinnen, wenn sich in wachsenden Unternehmerfamilien vielleicht mehr Aspiranten Hoffnung auf eine Karriere im Familienunternehmen oder dessen Gremien machen, als Positionen zu besetzen sind.

Aus Sicht der Familienunternehmensforschung bleibt zu hoffen und zu wünschen, dass sich (viel) mehr Unternehmerfamilien mit einer maß- und passgenauen Eignungsdiagnostik anfreunden. Es gibt längst bewährte Verfahren, die es gestatten, die präzisen Anforderungen konkreter Funktionen im Unternehmen oder Rollen im Familienmanagement zu beschreiben. Es wird also zunächst analysiert, was das Unternehmen braucht, und hier können durchaus auch familienunternehmenstypische Kriterien wie etwa ein Bewusstsein für die Werte der Familie eingebracht werden. In einem gut durchgeführten Assessment (und hier geht es nicht um die oft belächelte Postkorb-Übung) können dann die bereits vorhandenen Fähigkeiten eines Kandidaten oder einer Kandidatin und auch die noch zu entwickelnden Potenziale festgestellt und beschrieben werden. Diese Objektivität liefert eine sichere Grundlage für Entscheidungen und auch dafür, diese in der Gesamtfamilie zu vertreten.

Als positiver Trend kann gesehen werden, dass gerade die Angehörigen der NextGen immer häufiger ein Assessment für sich selbst einfordern oder ein solches auch aus eigener Initiative durchlaufen. Denn wo sonst könnten sie eine realistische Einschätzung ihrer Talente und ihrer Schwächen bekommen? Wer sagt ihnen, was sie wirklich können? Die Einschätzung von Eltern und Verwandten ist wohl niemals objektiv, meist wird der- oder diejenige entweder mit Lob verwöhnt und völlig über- oder falsch eingeschätzt. Oder aber, auch das gar nicht so selten, ist die innerfamiliäre Kritik zu scharf und unangemessen streng – denn man will ja niemanden verwöhnen ...

Es ist ein untrügliches Kennzeichen für den familienstrategischen Reifegrad einer Unternehmerfamilie, dass sie um ihre eigenen blinden Flecken und Beschränktheiten weiß. Wer dann noch immer beim Stichwort „Eignungsdiagnostik“ zusammenzuckt, sollte sich bewusst machen, dass etwas viel schlimmer ist: aus familiärem Wohlwollen heraus eine Fehlbesetzung vorzunehmen. Eine solche hat Auswirkungen auf das Unternehmen und bei Abberufung eines für den Posten erkennbar ungeeigneten Familienmitglieds sind Gesichtsverlust, Reputationsschaden und Konfliktpotenzial unermesslich groß. Mögen sich also (noch mehr) Unternehmerfamilien zu einem unvoreingenommenen Blick auf die Talente ihrer NextGen ermutigen lassen – und sich für unerwartete Erkenntnisse öffnen.

Witten/Köln, März 2023

**Birgit Felden, Tom A. Rösen, Maria Wirtz  
und Christopher Peyerl**

# 1 | EINFÜHRUNG

Die aktuelle Wirtschaftssituation wird geprägt durch Krieg mitten in Europa, Auswirkungen der pandemiebedingten Einschränkungen und vor allem durch sich massiv verändernde Technologien wie Digitalisierung und die damit einhergehende Transformation von Geschäftsmodellen. „Und die Zukunft wird immer unkalkulierbarer“, wie es ein erfahrener Familienunternehmer auf den Punkt brachte. Diese Beispiele verdeutlichen, vor welchen Herausforderungen Familienunternehmen stehen. Die Kompetenz auf der Management- und Gesellschafterebene ist dabei mehr denn je zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg der aktuellen, aber auch der kommenden Generationen.<sup>1</sup>

Nach wie vor haben viele Unternehmerfamilien trotz dieser Herausforderungen den Wunsch, das unternehmerische Vermögen langfristig in der Familie zu halten und Managementpositionen (auch) familienintern zu besetzen. Die Vorgabe, dass der älteste Sohn unausgesprochen als Kronprinz die Nachfolge antritt, findet man nur noch äußerst

selten in mittelständischen Familienunternehmen. Doch das wirft sogleich weitere Fragen auf:

- Wer steht überhaupt zur Verfügung für eine Nachfolge in Management und/oder Eigentum?
- Wer ist dafür auch geeignet?
- Was muss man wann können, um die zukünftigen Aufgaben bewältigen zu können?

Und manchmal auch:

- Wem aus der Familie kann man überhaupt noch zumuten, in diesen Zeiten ein Familienunternehmen zu übernehmen?

Was also muss eine Nachfolgerin, ein Beiratsmitglied oder ein aktiver Gesellschafter wissen und können, um die jeweilige Rolle auszufüllen? Und auf welche Weise können diese Qualifikationen erworben werden? Dies sind typische Fragen von Familienunternehmen, hinter denen immer auch die Frage steht, inwieweit sich Unternehmertum überhaupt erlernen lässt oder ob es sich hierbei nicht eher um eine Haltung und Einstellung handelt.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Siehe hierzu ausführlich Rüsen et al. (2022a).

<sup>2</sup> Vgl. Felden (2018a).

## 2 | ROLLEN UND POSITIONEN

In Familienunternehmen ist ein wachsendes Bewusstsein für Governance zu erkennen. Waren die Autoren vor fünf bis zehn Jahren vorwiegend mit der professionellen Besetzung von Geschäftsführer- oder Beiratspositionen in Familienunternehmen befasst, so sind heute zusätzliche Positionen in der Family Governance vorhanden, die es verantwortungsvoll und professionell zu besetzen gilt. Diese neuen Rollen und ihre kompetente Besetzung stellen Unternehmerfamilien vor komplexe Aufgaben: So werden beispielsweise Kinder ohne einen unternehmensspezifischen Background unter Umständen Gesellschafter und müssen auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Patchworkfamilien und über die ganze Welt verstreut und in den verschiedensten kulturellen Kontexten lebende Familienmitglieder erhöhen diese Herausforderungen noch.<sup>3</sup>

Die Komplexität und Variabilität steigt mit der Größe, Struktur und der Anzahl der Beteiligten. Daher leiten sich aus dem individuellen Familienunternehmen, seiner Struktur und seiner Situation

die konkreten Positionen ab, die interessierte Familienmitglieder besetzen können.

### Auf der Gesellschafterebene:

Die möglichen Rollen decken die ganze Bandbreite ab von patriarchalen Strukturen des einen und alleinigen Unternehmers (der Gesellschafter-Geschäftsführer) bis hin zu Familienunternehmen mit mehreren Gesellschafterstämmen, die ihrerseits mehrere Generationen mit unterschiedlichen Beteiligungsverhältnissen umfassen. Gewünscht werden in der Regel aktive Gesellschafter, die als kompetente Sparringspartner die Strategie des Unternehmens mitentwickeln.

### Auf der Managementebene:

Hier sind Positionen von der internen oder externen Geschäftsführerin, die als Generalistin die Alleinverantwortung hat, über Führungsteams mit einzelnen Schwerpunkten und Geschäftsbereichen bis hin zu breit aufgestellten Managementboards auf internationaler Ebene vorhanden.

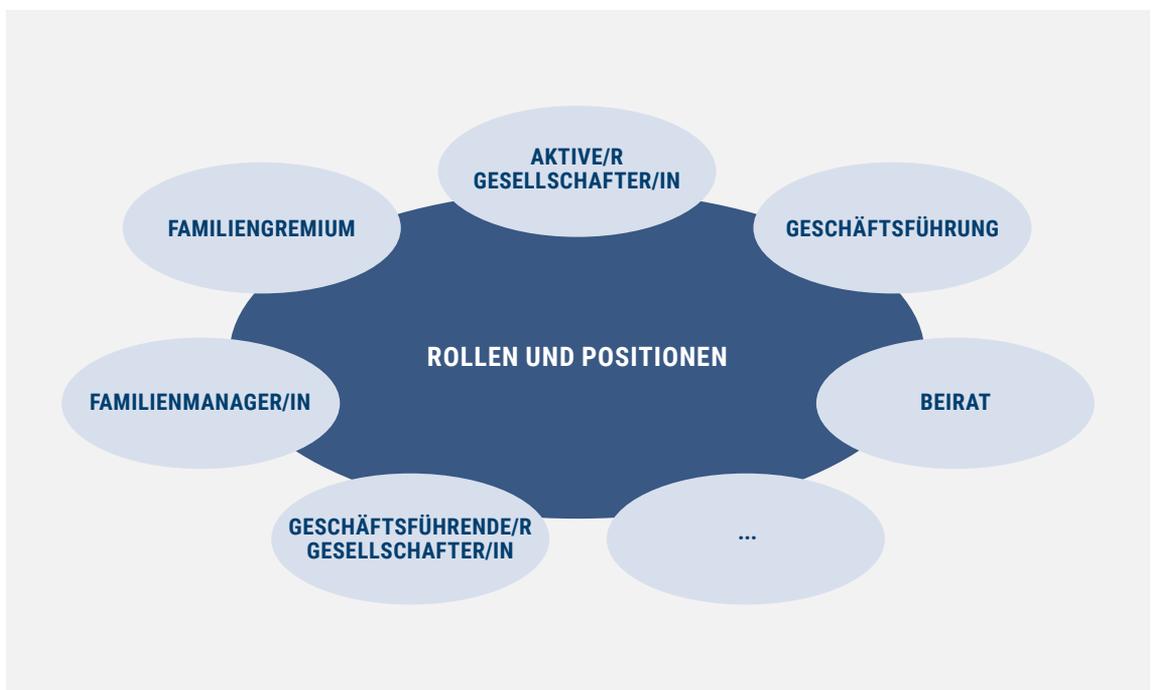


Abbildung 1: Mögliche Positionen in Familienunternehmen (eigene Darstellung)

<sup>3</sup> An dieser Stelle sei auf den Praxisleitfaden „Die internationale Unternehmerfamilie“ verwiesen; Dietlein & Schellenberger (2023).

**Auf der Kontroll- und Beiratsebene:**

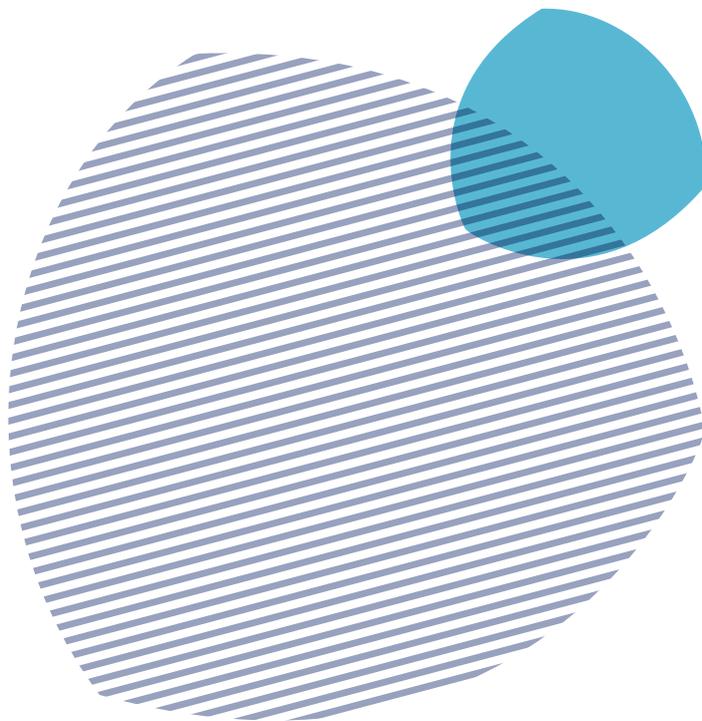
Die Positionen reichen vom ein- bis mehrköpfigen Beirat mit rein beratender Funktion für Gesellschafter und Gesellschafterinnen sowie Geschäftsführung bis hin zu Aufsichtsratsmandaten mit Prüfungs- und Kontrollfunktionen.

**Und nicht zuletzt auf der Ebene der Unternehmerfamilie:**

Hier können – neben den aktiven Gesellschaftern und Gesellschafterinnen – bspw. Familienmanager die Aktivitäten der ganzen Unternehmerfamilie organisieren oder es können Positionen in Family Offices bis zu solchen in gesellschaftsrechtlich verankerten Holding- und Stiftungsformaten mit eigenen Organen eingenommen werden.

Die möglichen Positionen werden auch geprägt durch die (wirtschaftliche) Situation des Unternehmens. So stellt ein Wachstumsunternehmen andere Anforderungen an seine Organe und Gremien als ein Betrieb, der in eine Krise geraten ist; eine Firma mit 50 Mitarbeitern hat andere Fragestellungen als ein großes international tätiges Familienunternehmen mit heterogener und/oder großzahliger Gesellschafterstruktur.

Die Konsequenzen für eine erfolgreiche Nachfolge liegen auf der Hand: Unterschiedliche unternehmerische Situationen und Strukturen der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens erfordern ein individuelles Anforderungsprofil für die jeweilige zu besetzende Position.



### 3 | KOMPETENZ SCHAFFT ZUKUNFT

Der Wunsch, junge Menschen auf die unternehmerische Nachfolge vorzubereiten, ist uralte. Aus dem mittelalterlichen Brauch der Hofübergabe (Voraussetzung „Blut und Boden“) entstand die Höfeordnung in der Landwirtschaft, die traditionell den Erstgeborenen als Nachfolger des Betriebs vorsah, unabhängig von Kompetenz oder Motivation. Manche Traditionen hieraus haben sich bis ins 21. Jahrhundert gehalten – wenn man bedenkt, wie „jung“ doch die Entwicklung hin zur weiblichen Nachfolge ist.

Immer noch suchen manche Vorgänger in ihren Nachfolgenden das eigene Ebenbild, verkennen dabei jedoch, dass sich nicht nur das Unternehmen, sondern auch die wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren grundlegend verändert haben und inzwischen andere Anforderungen im Vordergrund stehen. Und so werden auch Gremien immer noch zu häufig mit Personen besetzt, die eher dem *bisherigen* Management oder den Gesellschaftern verbunden sind, als dass sie für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch konstruktiv-kritisches Infragestellen der

aktuellen Strategien und Strukturen einen zusätzlichen Beitrag leisten könnten.

Daher ist für *alle* oben skizzierten Positionen und nicht nur für die Auswahl des Managements oder die Besetzung von Gremienpositionen eine Professionalität einzufordern. Auch (zukünftige) Gesellschafter und Gesellschafterinnen müssen in der Lage (und bereit) sein, eine aktive Rolle zum Wohle des Unternehmens wahrzunehmen, denn mit den Rechten eines Gesellschafters gehen auch Pflichten einher – das wird zu oft vergessen.

Die Einigung auf den oder die Kandidaten ist ungleich schwerer, wenn diese nicht in einem einheitlichen und strukturierten Prozess auf Basis von klaren Kriterien ausgewählt wurden. Dies gilt umso mehr, wenn es darum geht, aus einer Reihe von familieninternen Kandidaten und Kandidatinnen den oder die Richtigen auszuwählen. Denn dann kommt zu der Aufgabe einer möglichst objektiven Beurteilung von Kompetenzen und Fähigkeiten auch noch der Umgang mit den Familiendynamiken hinzu. Anstelle einer Orientierung an der besten Eignung

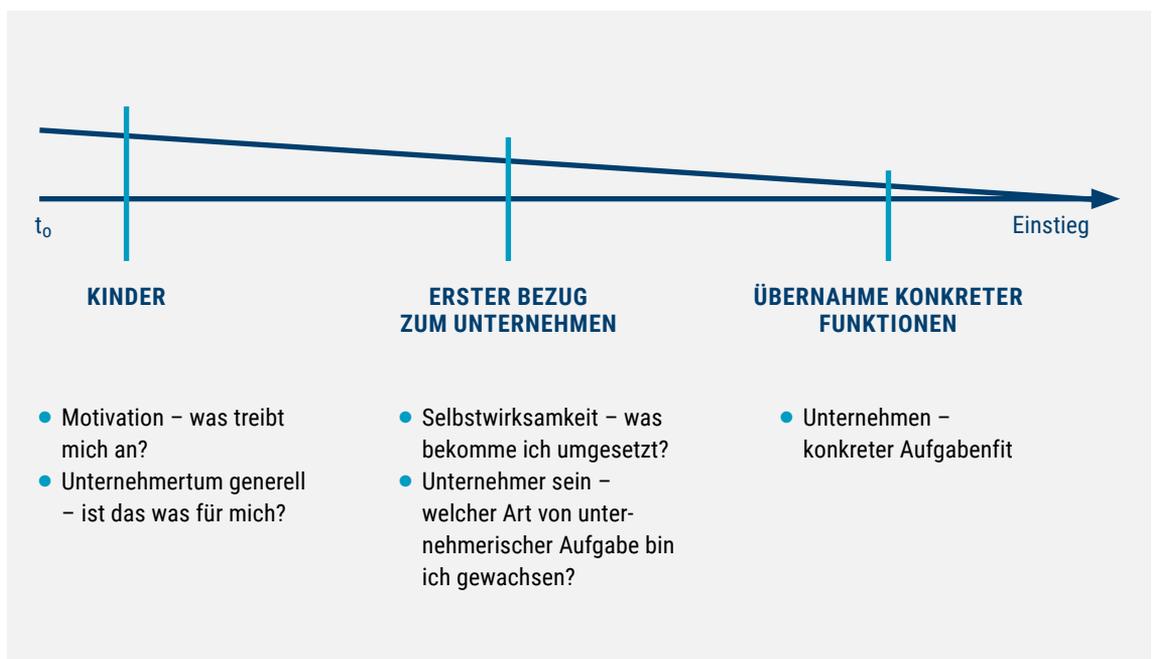


Abbildung 2: Entwicklungsstufen potenzieller Nachfolgender in Familienunternehmen (Quelle: TMS Unternehmensberatung GmbH)

ist dann aufgrund spezifischer Familienstrukturen oder familienhistorischer Altlasten mitunter die Logik „Herkunft vor Kompetenz“ maßgeblich.

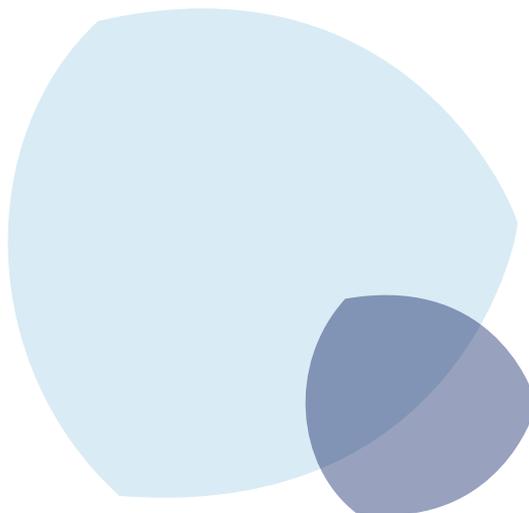
Viele Anliegen (und Sorgen) der Eltern in diesem Kontext weisen auf die eigene Prägung der heutigen Überbergeneration hin: Sind sie als Kinder der Nachkriegsgeneration gedrängt oder gar gezwungen worden, in das elterliche Unternehmen einzusteigen, möchten sie heute ihren Kindern eine freie Entwicklung und Entscheidung ermöglichen. Mitunter halten sie sie eher vom Betrieb fern. Lassen sie ihre Kinder möglichst unabhängig vom Familienunternehmen aufwachsen, um bloß nicht zu stark Einfluss zu nehmen, forcieren sie dadurch geradezu die andere Richtung – unterschwellig aber merken die Kinder doch, was ihre Eltern sich sehnlich wünschen.

Die skizzierten Entwicklungen führen dazu, dass sich Unternehmerfamilien früher und systematischer damit beschäftigen müssten, die Kinder bestmöglich auf die möglichen zukünftigen Aufgaben vorzubereiten. Förderung sollte weder den unternehmerischen Weg glorifizieren noch der Abschreckung dienen. Sie sollte eine gute Perspektive darstellen, die ernsthaft erwogen werden kann, wenn Motivation und Kompetenz vorhanden sind.

Zudem sollte sie auch nicht erst beim Einstieg in das Familienunternehmen, sondern bereits bei der Ausbildung und Berufswahl beginnen.

In der Praxis ist jedoch oftmals erst der Einstieg eines Familienmitglieds Anlass für eine Standortbestimmung, Reflexion und Einschätzung des vorhandenen Potenzials. Diese wird dann meist allen Angehörigen der Nachfolgegeneration angeboten, die sich häufig in unterschiedlichen Entwicklungsstufen befinden und auch dementsprechend unterschiedliche Fragen stellen. Die Konsequenz daraus sind Gesprächsangebote für die verschiedenen Entwicklungsphasen vom Schulabschluss über das Studium, erste Berufs- und Führungserfahrungen bis hin zu einer Bewerbung auf eine konkrete (Führungs-)Position im elterlichen Familienunternehmen.

Dabei gibt es nicht den einen idealen Weg der „Frühförderung“ zum Unternehmertum. Personen- und situationsabhängig muss der geeignete Fahrplan erarbeitet werden, der ohne Zwang frühzeitige Möglichkeiten des Kennenlernens und Interesseweckens für Unternehmertum bietet. Beides ist zu fördern, um unternehmerische Verantwortung übernehmen und den Aufgaben gerecht werden zu können.



## 4 | EIGNUNGSDIAGNOSTIK – ABER WIE?

---

**Z**eugnisse, Diplome, Zusatzqualifikationen und Referenzen – natürlich kann man sich damit einen ersten Eindruck von der Managementkompetenz einer Person oder über deren Fähigkeiten und Erfahrungen in Gremien wie z. B. Beiräten verschaffen. Wie aber beurteilt man die Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale und das Know-how, das sich nicht auf den ersten Blick präsentiert? Vielfach sind letztere Aspekte wichtiger für die Zukunft von Familienunternehmen als formale Abschlüsse.

In (größeren) Familienunternehmen werden bei der Suche und Einstellung von familienexternen Top-Managern und Mitgliedern eines Aufsichtsrats oder Beirats zwar mitunter (überwiegend fachlich geprägte) Beurteilungsmethoden eingesetzt, bei der Besetzung dieser Positionen mit Mitgliedern der Unternehmerfamilie unterbleibt meist jedoch jede Eignungsdiagnostik. Dies gilt umso mehr für Aufsichts- und Beiratsgremien oder andere Positionen im Rahmen der Family Governance.<sup>4</sup>

Fast nie werden diese Fragen gestellt, wenn es um eine Gesellschafterposition geht. Hier spielen familiäre Aspekte wie Gleichbehandlung, Gerechtigkeitsempfinden und vermögensrechtliche Aspekte die entscheidende Rolle – weit vor der Frage nach der Kompetenz, diese Position auch ausfüllen zu können. So ist auch zu erklären, dass die Bereitschaft, bei der Besetzung zentraler Steuerungs-, Überwachungs- und Führungsgremien in Firma und Familie professionell<sup>5</sup> zu agieren, (noch) sehr gering ist. Das liegt auch daran, dass passgenaue Beurteilungsmethoden für Familienunternehmen generell und speziell für die unterschiedlichen Rollen zu wenig bekannt sind.

Beurteilungsmethoden für Familienunternehmen sollten einen direkten Bezug zu den Anforderungen herstellen, die der Betrieb selbst in seiner jeweiligen Situation an das Management stellt bzw. die Eigentümer und Eigentümerinnen an ihre Gremienmitglieder und Gesellschafter. Denn es gibt nicht die Nachfolgerin oder das Beiratsmitglied per se, auch Stellenbeschreibungen für Familien-CEOs sind kaum vorstellbar, geschweige denn Standardprofile für aktive Gesellschafter-Nachfolger, Beiräte

oder „Familienkümmerer“. Es sind die individuellen Anforderungen des betrieblichen Tagesgeschäfts, die konkrete Aufgabe, die strategischen Perspektiven und Herausforderungen im Markt, die finanzwirtschaftliche Situation des Unternehmens und die spezifischen Gegebenheiten im Gesellschafterkreis, die letztendlich das Anforderungsprofil für das zukünftige oder bestehende Management, die Gremienmitglieder oder die erforderlichen Kompetenzen der Eigentümer und Eigentümerinnen bestimmen.

### 4.1 | DAS EIGENE KIND PRÜFEN?

---

**D**as Unterlassen eines systematischen, kritischen und beurteilenden „Blicks von außen“ wird oft damit begründet, dass man die Person ja bereits „von klein auf“ kenne und ihr Potenzial bzw. Charakter damit offenlägen. Aber kennt man das eigene Kind bzw. den Neffen oder die Großnichte auch in Bezug auf die Fähigkeit zur Führung des Unternehmens oder als aktives Beiratsmitglied? Vermutlich nicht, denn der Beobachtungskontext war meist ein familienbezogener.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie man als Elternteil seine Kinder bzw. als naher Verwandter den Nachwuchs „aus den eigenen Reihen“ (mit dem man sich oft auch persönlich verbunden fühlt) objektiv beurteilen soll. Die Kompetenzen der eigenen Kinder aus der Perspektive der Eltern zu beurteilen und darauf aufbauend wesentliche Managemententscheidungen in einem möglicherweise heterogenen Gesellschafterkreis mit familiären Partikularinteressen professionell zu treffen: Dieses Szenario zeigt die Herausforderung der Aufgabe, die durch die Systemlogik, Teil des Familiensystems mit all seiner Dynamik und seinen spezifischen Gesetzmäßigkeiten zu sein, kaum mit dem gebotenen Abstand und einer notwendigen distanzierten Urteilskraft möglich ist. Die meist vorhandene Liebe/Zuneigung und ein Wohlwollen aus familiärer Verbundenheit verstellen einen (vermeintlich) rationalen Blick auf die anstehenden Kontroll- und Führungsaufgaben; dies gilt im Übrigen auch im

---

<sup>4</sup> Vgl. Felden (2018b).

<sup>5</sup> Hier verstanden als unabhängig von emotionalen und familialen Bindungen und Beziehungen.

Fälle von Geringschätzung, Argwohn und allgemeiner negativer Grundhaltung aufgrund persönlicher Eindrücke im familiären Kontext bzw. bei vorhandenen Konflikten zwischen einzelnen Familienmitgliedern.<sup>6</sup>

Hinzu kommt eine weitere emotionale Hürde, denn ein Familienmitglied, das ein negatives Beurteilungsergebnis erhält bzw. dem eine unzureichende Eignung für eine angestrebte Funktion zurückgespiegelt wird, erleidet einen (gefühlten) Gesichtsverlust bzw. eine Abwertung vor der Gemeinschaft der Unternehmerfamilie. Oder es stellt sich nach einer Positiventscheidung heraus, dass das entsprechende Familienmitglied der Aufgabe nicht gewachsen ist; dann geraten alle am Prozess Beteiligten ebenfalls unter Druck.

Familie sollte nicht über Familie entscheiden! Diese Aussage steht ausgesprochen oder unausgesprochen im Raum, wenn es um die Beurteilung von Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitgliedern der Familiengemeinschaft geht. Hier zeigt sich ein typisches Dilemma von Unternehmerfamilien: Zwar sehen viele die Notwendigkeit einer professionellen Einschätzung des Leistungsvermögens potenzieller Verantwortungsträger aus ihrer Mitte – zugleich scheuen sie aber die daraus entstehenden möglichen Konflikte. Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll zu sein, die Analyse und Einschätzung von Fähigkeiten und Fertigkeiten an familienexterne Personen zu übertragen, die über ein entsprechendes diagnostisches Handwerkszeug verfügen. Dies gilt umso mehr, wenn es mehrere Nachkommen in der nächsten Generation gibt oder Aspiranten auf Positionen aus unterschiedlichen Familienstämmen kommen. Zudem fordern Vertreter der NextGen immer häufiger eine familienunabhängige Bewertung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, nicht zuletzt um ihre Selbstwirksamkeit einschätzen zu können.

## 4.2 | ES GEHT UMS ÜBERLEBEN

**D**as Unternehmen stellt in der Regel einen wesentlichen Teil des gemeinsamen Vermögens der Familie dar und alle Mitglieder der Unternehmerfamilie sind sich nahezu immer einig, dass es professionell und hochkompetent zu steuern ist. Dem beim Blick auf die Fähigkeiten von Mitgliedern der Unternehmerfamilie häufig geäußerten „Darf man das? Es ist doch Familie!“ ist aus Sicht des Unternehmens daher ein „Man muss das! Es geht doch um den Betrieb!“ entgegenzusetzen.

Hier zeigt sich sehr deutlich die Überlappung der Rollen in Familienunternehmen: Während man einer Geschäftsführung durchaus die Einschätzung der Kompetenzen des Führungsnachwuchses zutraut, wird dies schwieriger, wenn es sich gleichzeitig um Eltern und deren Kinder handelt. Dennoch bleibt aus unternehmerischer Sicht keine Wahl, denn für die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens ist die Qualität des Managements (wie immer man dies im Einzelnen definiert) ein entscheidender Faktor.<sup>7</sup>

Die familiäre Zugehörigkeit und dauerhafte Bindung erfordert jedoch ein – im Vergleich zu einer normalen Stellenbesetzung – besonders sensibles und für alle nachvollziehbares Vorgehen und einen ebenso wertschätzenden und sorgsamem Umgang mit den beteiligten Personen. Daher ist ex ante festzulegen, welche Konsequenzen eine positive wie auch eine negative Beurteilung zur Folge hat und wie damit sowohl im Betrieb als auch in der Familie umgegangen wird. Gerade wenn im Vorfeld eines solchen Prozesses die Sorge überwiegt, dass die Familie Schaden nehmen könnte, trägt ein professionelles Vorgehen dazu bei, dass die Beteiligten sich auf die Anforderungen des Unternehmens konzentrieren und nicht auf emotionale Befindlichkeiten.

<sup>6</sup> Hier haben familienexterne Kandidaten einen großen Vorteil: Die beurteilenden Mitglieder einer Unternehmerfamilie kennen diese nur aus dem beruflichen Kontext und haben keinerlei Einblicke, wie diese Kandidaten ihre Freizeit verbringen.

<sup>7</sup> Hierzu: Wasserman et al. (2010).

Welche Ansprüche Kompetenzbeurteilungen in Familienunternehmen erfüllen müssen, lässt sich daher wie folgt zusammenfassen:

- Die Sicherung des langfristigen Überlebens des Unternehmens erfordert ein definiertes und regelgeleitetes Vorgehen,
- in dem nach gemeinsam festgelegten Kriterien eine Entscheidung getroffen wird,
- die nicht nur aktuelle Kompetenzen, sondern auch Potenziale berücksichtigt.
- Messlatte dürfen dabei nicht Partikular- oder familiäre Interessen sein, sondern objektiv abgeleitete Anforderungen des Unternehmens in seiner konkreten Markt- und Wettbewerbssituation.

1. Offenheit für Erfahrungen (Aufgeschlossenheit, Wissbegier)
2. Gewissenhaftigkeit (Disziplin, Leistungsbereitschaft)
3. Extraversion (Geselligkeit, Optimismus)
4. Verträglichkeit (Kooperationsbereitschaft, Empathie) und
5. Neurotizismus (emotionale Labilität, Traurigkeit).

Zu den bekannteren Tests im Wirtschaftsumfeld gehört das DISG-Modell. Nach dem DISG-Modell ist die Persönlichkeit eine Funktion der Wahrnehmung und Reaktion einer Person auf die jeweilige Lebenssituation. Das Akronym DISG (engl. DISC) bezeichnet einen auf Selbstbeschreibung beruhenden Persönlichkeitstest mit den vier Grundtypen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit und basiert auf einer Typologie von Marston.<sup>11</sup> Daraus ergeben sich unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten 15 bis 20 primäre und sekundäre Verhaltenstendenzen. Obwohl das DISG-Modell als veraltet gilt und Erkenntnisse der Persönlichkeitsforschung aus der jüngeren Zeit ignoriert, ist es weit verbreitet und bei Familienunternehmen durchaus beliebt.

### 4.3 | METHODEN UND INSTRUMENTE

Literatur und Praxis bieten eine Fülle verschiedener Modelle zur Beurteilung der Unternehmerpersönlichkeit und die dazugehörigen Methoden (wie z. B. Selbsteinschätzung, Interview oder Assessments) an.<sup>8</sup> Ihnen gemein ist, dass sie alle versuchen, dispositionale Persönlichkeitseigenschaften zu erfassen. Diese Verfahren können persönliche Merkmale nicht quantifizieren, aber sie objektivieren subjektives (individuelles) Erleben. Daher ist der Prozessqualität bei der Erhebung auch hohe Bedeutung beizumessen.

Viele in der Wirtschaftspraxis verwendete Persönlichkeitstests beruhen auf dem **Big-Five-Persönlichkeitsmodell** (auch als OCEAN-Modell bezeichnet<sup>9</sup>). Das Big-Five-Modell gilt heute international als das universelle Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung.<sup>10</sup> Ihm zufolge lässt sich die Persönlichkeit jedes Menschen in folgende Hauptdimensionen einordnen:

Das sogenannte **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung** (BIP) überprüft überfachliche Kompetenzen als Determinanten des beruflichen Erfolgs. Es beinhaltet 14 Dimensionen wie Arbeitsverhalten (Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung), berufliche Orientierung (Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation), soziale Kompetenzen (Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke) sowie die psychische Konstitution (emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein). Das Ergebnis ist ein Vergleich zu einer Normgruppe mit über 20 000 Personen. Es gibt spezielle Normgruppen, z. B. für Hochschulabsolventen oder verschiedene betrieb-

<sup>8</sup> Siehe z. B. Becker (1993), Jung (2014), Stracke & Schmäh (2018).

<sup>9</sup> Nach den entsprechenden Anfangsbuchstaben: Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism.

<sup>10</sup> Die Entwicklung der Big Five begann bereits in den 1930er Jahren mit den Arbeiten von Louis Thurstone, Gordon Allport und Henry Sebastian Odbert, mit denen durch Faktorenanalyse fünf unabhängige und weitgehend kulturstabile Faktoren entwickelt wurde: die Big Five. Diese wurden später durch eine Vielzahl von Studien belegt. Siehe hierzu Allport (1974).

<sup>11</sup> Vgl. Marston (1928).

liche Hierarchiestufen und Funktionsbereiche (z. B. Vertrieb). Normgruppen für Neu- oder Nachfolgegründer oder speziell für Familienunternehmen gibt es nicht, daher wird das Verfahren auch eher in Publikumsgesellschaften und in der öffentlichen Verwaltung verwendet.

Die skizzierten Verfahren beschreiben alle lediglich Verhaltensmerkmale einer Person. Sie geben jedoch keinen direkten Hinweis darauf, ob eine Person geeignet ist, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Hierfür eignen sich sogenannte **Assessment Center** (AC), dies sind multiple diagnostische Verfahren, die systematisch Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefizite von Personen nach festgelegten Regeln in Bezug auf vorab definierte Anforderungsdimensionen erfassen. Mit Blick auf zukünftige Management- oder Gremienpositionen ist es hilfreich, dass im AC zwischen bereits vorhandenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen etc. und noch nicht entwickelten, jedoch entwickelbaren Potenzialen und Fördermöglichkeiten – zum Beispiel für noch junge Gesellschafterinnen und Gesellschafter – unterschieden werden kann. Diese werden (im Gegensatz zu sog. Auswahl-AC) Entwicklungs-AC genannt.

Die Stärke von AC ist, dass die zu beurteilenden Personen nicht nur in einer Situation (z. B. das „klassische Bewerber-Interview“), sondern in mehreren Situationen (Verhaltenssimulationen, Arbeitsproben) über einen längeren Zeitraum (bei Einzel-AC häufig ein ganzer Tag) beobachtet und bewertet werden können. So können Kommunikationsfähigkeiten und Führungsqualitäten festgestellt werden, die sich aus Arbeitszeugnissen nicht ableiten lassen.

Die Idee des AC stammt ursprünglich aus dem Militärbereich und wurde um 1920 zur Auswahl von Offiziersanwärtern entwickelt. Später wurden AC um psychologische Tests unterschiedlicher Art und Güte erweitert und zur Entscheidungsfindung über

Stellenbesetzungen vor allem in Konzernen genutzt. Standardisierte Management-AC sind für Familienunternehmen jedoch nicht ausreichend, da wesentliche Besonderheiten fehlen, die auf dem Einfluss der Unternehmerfamilie beruhen: Kein Konzern würde für die Auswahl einer Führungskraft auf die Passung zum etablierten „Familien-Faktor“ des Familienunternehmens achten und den bewussten Umgang mit Familiendynamiken oder die Beachtung der Firmenhistorie, der gelebten familialen Werte etc. einfordern. Dies führte dazu, dass das Image von AC eher negativ besetzt war und auch heute noch oft als „Konzernquatsch“ oder „Postkorbmethode“ abqualifiziert wird. („Konzerne benötigen die Assessments als Alibi, da sie offenbar nicht in der Lage sind, ihren gesunden Menschenverstand zu nutzen“, so die Meinung eines Familienunternehmers.)

Welchen Nutzen also können AC für Familienunternehmen haben? Einerseits können sie damit eine Auswahl von Kompetenzen systematisch überprüfen. Es geht dabei also nicht um die Gesamtbeurteilung einer Persönlichkeit (dies kann ein AC nicht leisten), sondern um die Prüfung bestimmter definierter Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potenziale in Bezug auf eine konkrete Position.

Daher wird zur Vorbereitung des AC zunächst eine individuelle Anforderungsanalyse durchgeführt, auf deren Basis dann individuelle Übungen konstruiert werden. Diese Übungen simulieren konkrete Situationen, die im Arbeitsalltag über Erfolg oder Misserfolg in einer bestimmten Rolle entscheiden. Typische AC-Übungen sind z. B. Präsentationen, Rollenspiele, Interviews oder Fallstudien. Im Anschluss wird dem Teilnehmer ein individuelles Feedback gegeben, damit er oder sie das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen kann. AC schaffen dadurch für die an der Auswahlentscheidung beteiligten Personen objektivierte, nachvollziehbare und überprüfbare Entscheidungskriterien.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> AC folgen nach den Richtlinien des Arbeitskreises Assessment Center einer klaren Struktur und unterliegen den generellen wissenschaftlichen Anforderungen nach Reliabilität (Wiederholbarkeit) und Validität (Geeignetheit der Methode). Außerdem ist ein einheitliches Vorgehen bei der Datenerhebung (Protokollierung, Beurteilung) sicherzustellen. Mehr unter: Forum Assessment e.V. Buxtehude, [https://www.forum-assessment.de/images/projekte/Übersicht\\_Projektgruppen\\_Forum\\_Assessment\\_Stand\\_10112019.pdf](https://www.forum-assessment.de/images/projekte/Übersicht_Projektgruppen_Forum_Assessment_Stand_10112019.pdf).

## 5 | PRAXISBEISPIEL: DIE UNTERNEHMENSGRUPPE „CAR4EVER“

Das nachfolgende Praxisbeispiel stellt exemplarisch das Vorgehen, die typischen Themen, Lösungsansätze und Ergebnisse einer Kompetenzbeurteilung in einem Familienunternehmen dar, mit der die unternehmerische Entwicklung der NextGen individuell gefördert werden kann.

Das hierbei angewendete **AEP-Modell** (Anforderungs-Eignungs-Profil-Modell) ist ein bewährter AC-Ansatz aus der Praxis, der eine systematische Kompetenz- und Potenzialbeurteilung auf Basis eines individuellen Anforderungsprofils ermöglicht.<sup>13</sup> Der Prozess folgt einer klaren Struktur, die in der folgenden Grafik skizziert ist:

Das mittelständische Familienunternehmen Car4ever<sup>14</sup> ist über 80 Jahre alt und eng mit der Geschichte des Automobilbaus in Deutschland verbunden. Aus der ursprünglichen Reparaturwerkstatt der ersten Generation entwickelte sich eine Unternehmensgruppe, die seit Jahrzehnten eng mit den deutschen Automobilherstellern zusammenarbeitet. Die Gruppe verfügt heute über verschiedene Unternehmen mit unterschiedlichen Angeboten: den Prototypenbau für Automobilhersteller, die Herstellung von Teilen (speziell Bremsen), eine Härterei sowie einen Automobilhandel mit vier Marken an insgesamt acht Standorten im süddeutschen Raum.

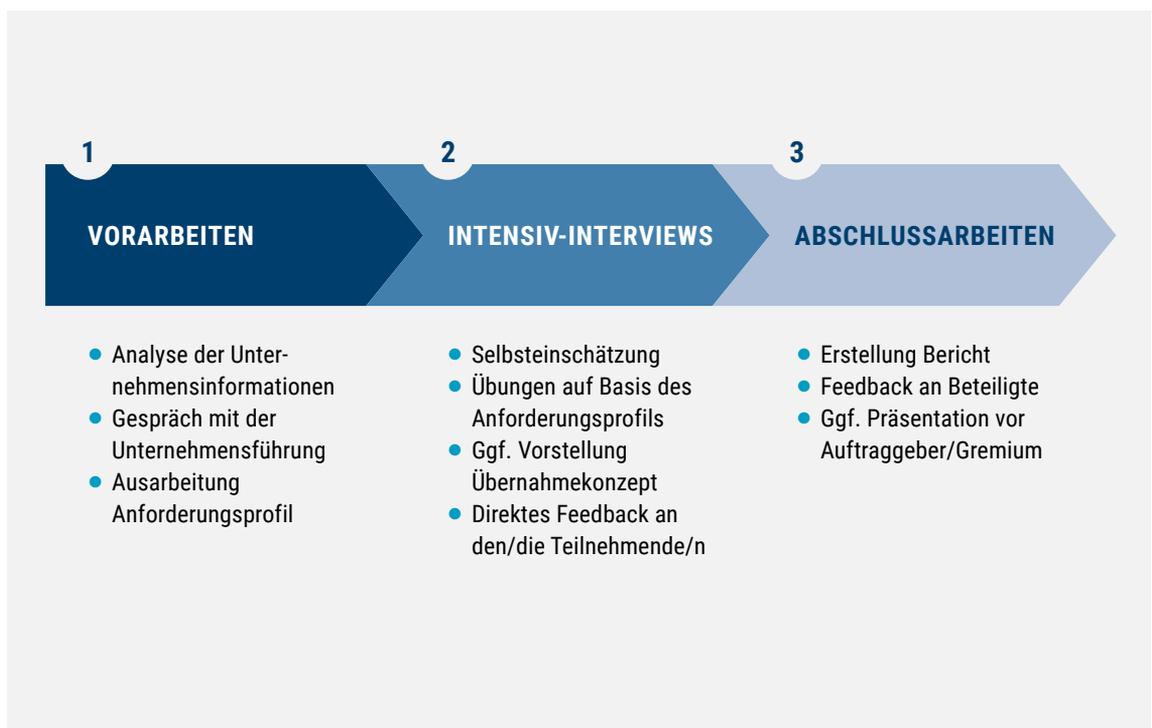


Abbildung 3: Der Ablauf der Eignungsdiagnostik im AEP-Modell  
(Quelle: TMS Unternehmensberatung GmbH)

<sup>13</sup> Für mehr dazu siehe Felden et al. (2018), S. 256 ff., sowie Felden & Pfannenschwarz (2008), S. 146 ff.

<sup>14</sup> Der Beispielfall wurde anonymisiert, sowohl der Firmenname als auch die Personennamen sind fiktiv.

Jeder der vier großen Bereiche wird derzeit noch von einem Familienmitglied geführt, auch wenn alle Familienstämme über eine Holding an allen Unternehmen beteiligt sind. Synergieeffekte zwischen den Bereichen werden so gut wie nicht genutzt. Die derzeitige Führungsgeneration (NowGen) ist zwischen 55 und 67 Jahren alt. Die dahinterstehende Unternehmerfamilie besteht aus 23 Mitgliedern aus vier Generationen im Alter von acht bis 82 Jahren. Die NextGen ist im Alter von 17 bis 40 Jahren und wurde bisher von unternehmerischen Themen eher ferngehalten. Die ältere Generation befürchtete, dass die Bandbreite der Unternehmensgruppe und die unterschiedlichen betrieblichen Situationen die NextGen abschrecken könnte, zumal lange unklar war, wie es mit der Unternehmensgruppe weitergehen soll. So gab es immer wieder Überlegungen, die Unternehmen auf die verschiedenen Stämme aufzuteilen oder auch einzelne Teile zu verkaufen.

Um diese Entscheidung von existenzieller Tragweite für die Zukunft der Unternehmensgruppe und das Familienvermögen treffen zu können, wurde ein professioneller Familienstrategieprozess durchgeführt. Dabei wurde entschieden, dass die Unternehmen über eine Stiftungslösung als Einheit bewahrt werden. Damit sollen das Familienvermögen zusammengehalten und die Familienmitglieder langfristig abgesichert werden. Außerdem soll kompetenten Familienmitgliedern die Chance gegeben werden, sich aktiv an verschiedenen Stellen in den Unternehmen einzubringen, um die unternehmerische Tradition der Familie fortzuführen.

Im Strategieprozess wird deutlich, dass die Familienmitglieder keine gemeinsame Linie und keine klare Vorstellung haben, was man als Familienmitglied zukünftig machen darf, was man dafür können muss und, wie es jemand aus der NextGen treffend ausdrückte, „wer wann im Rennen ist“. Da zukünftig das Stiftungskuratorium über die Besetzung von Führungspositionen in der Unternehmensgruppe entscheidet, muss dieses das auch professionell leisten können. Auch die derzeit im Unternehmen tätige Generation möchte die NextGen individuell fördern und Klarheit über deren Potenziale und Kompetenzen erhalten.

Aus diesem Grund wird eine auf Unternehmensnachfolge spezialisierte Beratungsgesellschaft beauftragt, eine passgenaue Methode für die Kompetenzbeurteilungen in der Car4ever-Gruppe zu entwickeln, die den Beteiligten Klarheit und Sicherheit in der Besetzung von Funktionen und auch eine tragfähige Basis für die Förderung der NextGen geben und so die erfolgreiche Nachfolge unterstützen kann.

## 5.1 | SCHRITT 1: DAS VORGEHENS-MODELL ERKLÄREN

In einem ersten Workshop mit der Unternehmerfamilie wird allen interessierten Mitgliedern die Vorgehensweise zur Standortbestimmung vorgestellt. Wichtig in diesem ersten Schritt ist darüber hinaus, die wirtschaftlichen und familiären Rahmenbedingungen sowie die Erwartungen aller Beteiligten zu klären und Vorbehalte und Sorgen auf der familiären Ebene auszuräumen.

Im Rahmen des Familienstrategieprozesses wird nach der Grundsatzentscheidung intensiv diskutiert, wie die künftige Struktur der Gruppe und die geplanten Funktionen innerhalb der Unternehmensgruppe aussehen sollen. Die Familie entscheidet, dass folgende Positionen langfristig durch die Familie besetzt werden sollen, sofern geeignete Kandidaten verfügbar sind:

### Familieebene

- Stiftungsvorstand und Kuratoriumsmitglieder (zwei familieninterne von insgesamt sechs Mitgliedern)
- Familienmanager zur Organisation der Unternehmerfamilie
- Leitung des Family Office (Vermögensverwaltung und -anlage)

### Unternehmensebene

- Geschäftsführungsfunktion in einzelnen Unternehmen
- Holding-Geschäftsführung (gleichzeitig Stiftungsvorstand)

Nach einem intensiven Diskussionsprozess in der Gesamtfamilie ist man darüber hinaus zu dem Schluss gekommen, dass Familienmitglieder langfristig nur auf Managementebenen mitarbeiten dürfen und nicht mehr auf der Mitarbeiterebene, da dies in der Vergangenheit bereits zu Konflikten geführt hat, die die Familie zukünftig vermeiden möchte. Wann welches Mitglied der NowGen den Ausstieg plant und welche Position mit wem neu zu besetzen ist, ist im Detail noch unklar. Lediglich der aktuelle Holding-Geschäftsführer hat erklärt, dass er sich in ca. zwei Jahren aus der Führung zurückziehen möchte.

Im AEP-Modell wird die Kompetenzbeurteilung in einer idealtypischen Abgrenzung in drei verschiedene Stufen unterteilt, die sich in der Realität eher als ein Kontinuum darstellen (siehe Abb. 4).

Die erste Stufe (**NextGen-Perspektiven**) ist eine erste berufliche Orientierung für junge Menschen

nach dem ersten Schulabschluss. Die Besonderheit liegt bereits in dieser Stufe darin, mit den einzelnen jungen Menschen zu erörtern, welcher Bezug zum Unternehmen für die eigene Entwicklung sinnvoll ist. Die Praxis zeigt oftmals eine erstaunlich gute Reflexionsfähigkeit der Kandidatinnen und Kandidaten, unabhängig von familiären Verflechtungen zu erarbeiten, ob eher weniger oder mehr Bezug zum Familienunternehmen sinnvoll ist und wie das familiäre und unternehmerische Umfeld die weitere Entwicklung konkret fördern kann. Neben dem Erkennen von Stärken und Potenzialen im Kontext der eigenen beruflichen Zukunft werden vor allem Motivationsfelder und der persönliche Antrieb erarbeitet.

In der zweiten Stufe (**NextGen-Potenzial**) geht es konkret darum, ob und wie das Familienunternehmen in die berufliche Entwicklung zu integrieren ist und wie dies sinnvoll gestaltet werden kann. Oft stellen sich diese Fragen bewusst oder unbewusst

| Stufe   | NextGen-Perspektiven – Standortbestimmung zur beruflichen Orientierung   | NextGen-Potenzial – Standortbestimmung zum beruflichen Einstieg ins Familienunternehmen  | NextGen-Assessment – Standortbestimmung für Führungsaufgaben in Familienunternehmen  |
|---|--|--|--|
| <b>Beantwortet die Fragen:<br/>(= Zielsetzung für Teilnehmer/innen)</b> | <p><b>Persönliche Ebene</b><br/>Wo sind meine Talente, was will ich machen?</p> <p><b>Unternehmensebene</b><br/>Welcher Bezug zum Familienunternehmen ist für mich und meine Entwicklung sinnvoll?</p> | <p><b>Persönliche Ebene</b><br/>Bin ich ein „Unternehmertyp“ und möchte ich diesen Weg verfolgen?</p> <p><b>Unternehmensebene</b><br/>Wie kann ich die Unternehmensoption in meine berufliche Entwicklung integrieren?</p> | <p><b>Beide Ebenen</b><br/>Welche aktuelle Eignung und welche Potenziale bringe ich für eine konkrete Gesellschafter-/Führungs-/Gremienfunktion im Familienunternehmen mit?</p> <p>Wie kann ich mich sinnvoll vorbereiten?</p> |
| <b>Wann ist der geeignete Zeitpunkt?</b>                                | <p><b>Berufliche Orientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nach Abitur/während der ersten Ausbildung</li> <li>Bisher ohne direkten Bezug zum Unternehmen</li> </ul>                  | <p><b>Unternehmensspezifische Orientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zum Ende der Ausbildung, zum beruflichen Einstieg</li> </ul>   | <p><b>Positionsspezifische Orientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erste Berufserfahrung bzw. erste Führungspositionen</li> </ul>  |

Abbildung 4: Die verschiedenen Stufen der Kompetenzbeurteilung im AEP-Modell (Quelle: TMS Unternehmensberatung GmbH)

zum Ende der beruflichen Ausbildung bei der Vorbereitung der ersten beruflichen Schritte. Manchmal wird diese Stufe auch genutzt, wenn Funktionen besetzt werden sollen, die nicht das Management betreffen (wie eine aktive Gesellschafterfunktion oder Beiratsmandate) und bei denen eher allgemeine unternehmerische Potenziale sowie Aspekte der Selbstwirksamkeit und Umsetzungsstärke im Vordergrund stehen.

Die dritte Stufe (**NextGen-Assessment**) zielt auf die Analyse der Eignung und der Potenziale für eine konkrete Funktion im Familienunternehmen. Das können sowohl Funktionen im Management wie eine Führungs- oder Geschäftsführerposition oder ein Beiratsmandat oder auch ein Engagement als aktiver Gesellschafter oder im Familienausschuss betreffen. Dabei geht es oftmals nicht im Sinne eines Auswahl-AC darum, ein Urteil über die aktuelle Eignung im Sinne von geeignet oder ungeeignet zu erhalten. Das AC soll vielmehr klären, wie der aktuelle Kompetenz-Status ist, welche Potenziale vorhanden sind und auf welche Art und in welchem Zeitraum diese ggfs. gehoben werden können, um eine Funktion professionell auszufüllen.

In der Unternehmensgruppe Car4ever haben acht Mitglieder der NextGen Interesse an einer persönlichen Standortbestimmung signalisiert:<sup>15</sup> Joelle und Andreas sind Abiturienten, ohne konkrete Vorstellung, was sie beruflich einmal machen wollen. Beide kennen zwar die Gespräche über den Betrieb, die auch zuhause stattfinden, sind jedoch – anders als die Vorgängergeneration – nicht mit dem und im Unternehmen aufgewachsen. Daher wollen sie bereits mit den ersten Überlegungen zur Berufs- und Ausbildungswahl konkret hinterfragen, was sie wollen und welche Rolle der Betrieb dabei spielen könnte. Für sie kommt Stufe 1 in Frage.

Felix, Hannah und Max sind mitten im Studium (Maschinenbau, Umweltmanagement, Musik) und befinden sich teilweise in Auslandssemestern. Sie werden ein AC auf Stufe 2 durchlaufen.

Simon und Jana arbeiten bereits in der Unternehmensgruppe: Simon verantwortet das Marketing im

Automobilhandel und Jana arbeitet in der juristischen Abteilung in der Holding. Jean-Luc leitet drei Autohäuser einer deutschen Marke. Insbesondere Jana, die noch keine Führungsrolle hat, benötigt Klarheit, ob sie für eine Führungsaufgabe geeignet ist und überhaupt noch eine Zukunft in der Unternehmensgruppe hat. Dafür ist die Stufe 3 geeignet.

In einem ersten Schritt sollen die AC mit Jean-Luc, Jana und Simon durchgeführt werden. Mit Felix, Hannah und Max werden die AC zeitlich so geplant, dass sie sich mit ihrem Studium verbinden lassen. Und Joelle und Andreas werden nach ihren Abiturprüfungen das AC absolvieren.

## 5.2 | SCHRITT 2: DAS ANFORDERUNGSPROFIL ERARBEITEN

**A**ls Grundlage für die Kompetenzbeurteilung dient das Unternehmen selbst und seine Situation im Markt. In diesem Schritt wird erarbeitet, welche Anforderungen gegenwärtig und in der nächsten Zukunft auf das Unternehmen und seine Führungsmannschaft und im strategischen Bereich auch auf die Gesellschafterinnen und Gesellschafter zukommen. Anhand einer systematischen Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation und der Unternehmensplanung wird ein Profil mit den Anforderungen des Unternehmens erstellt. Die Bestandsaufnahme umfasst beispielsweise die Analyse der wirtschaftlichen Zahlen, Markt- und Produktanalysen sowie die Darstellung der internen Abläufe.

Der Teilnehmerkreis zur Erstellung und Verabschiedung des Anforderungsprofils beschränkt sich häufig auf das derzeitige Management. Je nach Größe und Struktur kommen weitere Personen aus dem Gesellschafterkreis oder aber den Gremien des Unternehmens oder auch langjährige Berater des Familienunternehmens, wie der Wirtschaftsprüfer, hinzu.

In der Car4ever-Gruppe ist den derzeitigen aktiv in der Unternehmensgruppe tätigen Gesellschaftern wichtig, dass sie gemeinsam über die Anforder-

<sup>15</sup> Alle in diesem Beispiel verwendeten Namen sind Pseudonyme.

rungen der Holding-Geschäftsführung sowie die Leitung der Automobilierteile entscheiden. Ein solches Vorgehen ist neu, hat doch jeder Geschäftsführer bisher ohne Einbindung der anderen agiert. Ausgehend vom Unternehmen und seinen Aufgaben werden daher zwei Anforderungsprofile für die Holding-Geschäftsführung sowie für die Geschäftsführung des Automobilbereichs erarbeitet und verabschiedet.

Um eine aussagekräftige Beurteilung vornehmen zu können, werden die unternehmerischen Anforderungen im spezifischen AEP-Modell in diese vier Basis-Kategorien unterteilt, deren inhaltliche Ausgestaltung individuell für die zu beurteilende Position und das Unternehmen erstellt wird.

- **Unternehmenskompetenzen:** Zum einen ist damit die berufsqualifizierende, inhaltliche Verbindung zum Unternehmensgegenstand gemeint, die umso wichtiger ist, je mehr die zu beurteilende Person eine direkte Verbindung zur operativen Ebene hat. Für einen Managementnachfolger wird demnach die berufsqualifizierende Kompetenz ein deutlich höheres Gewicht haben als für ein Mitglied eines Überwachungsorgans. Für einen nicht-aktiven Gesellschafter schließlich ist die berufsqualifizierende Kompetenz von untergeordneter Bedeutung, wenngleich auch diese Personen einen Einblick in das Unternehmen und seine fachlichen Grundlagen haben sollten. Für aktive Gesellschafter, Gremienmitglieder und das Management in einem Familienunternehmen ist es zweitens unumgänglich, die Prinzipien und Mechanismen der angewandten Betriebswirtschaftslehre hinreichend zu verstehen. Der persönliche Zugang kann durchaus intuitiv begründet sein, Basiswissen zum Beispiel zu Kalkulation, Buchhaltung oder Bilanzierung sollte jedoch immer vorhanden sein. Dazu gehört auch das Denken und Handeln in strategischen Dimensionen, die Analyse von Geschäftsfeldern, Branchenstrukturen, Geschäftsmodellen und Wettbewerbsfaktoren. Diese Aspekte sind zwar schwierig in harte Zahlen und Daten zu fassen, gerade deshalb aber ein unverzichtbarer Bestandteil der unternehmerischen Strategie. Unser dynamisches globales Wirtschaftssystem

mit hohem Wettbewerbsdruck und gesättigter Nachfrage in vielen Branchen verleiht schließlich vertrieblichen Anforderungen eine hohe Bedeutung. Je nach Größe des Unternehmens und der zu besetzenden Rolle besteht die Aufgabe weniger im direkten Verkauf der Produkte, sondern vielmehr in der Platzierung des Unternehmens als Gesamtheit. Die Fähigkeit zur Darstellung des Unternehmens und seiner Leistungsfähigkeit ist daher unverzichtbar, auch wenn der Vertrieb vom Management bzw. den eigentlichen Vertriebsmitarbeitern und -mitarbeiterinnen durchgeführt wird.

- **Führungskompetenzen:** Diese Kategorie wird auch als Individualkompetenz<sup>16</sup> bezeichnet und ist nur durch einen langfristigen kontinuierlichen Prozess von Rückkopplungsschleifen zwischen eigenen Aktivitäten und der Reaktion der Umwelt darauf zu erlernen. Seminare und Weiterbildungsmaßnahmen können dabei Grundlagenwissen vermitteln und eine Reflexion der Erfahrungen unterstützen, aber Führen selbst ist weder aus Lehrbüchern noch aus Workshops direkt erlernbar. Ein wesentlicher Teil des Lernprozesses erfolgt daher zwangsläufig durch die Beobachtung von anderen Führungskräften sowie eigene Führungsaktivitäten. Auch hier ist die Bedeutung dieser Kategorie abhängig von der zu besetzenden Position: Das Management benötigt andere Führungsqualitäten als ein Gremienmitglied und die Bedeutung dieses Kompetenzbereichs steigt mit der Größe des Unternehmens.

Führung bedeutet in diesem Kontext nicht nur Mitarbeiterführung. Auch die Weitsicht, das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen, gehört in diesen Bereich. Damit ist der sehr individuelle Zugang zu einer persönlichen Quelle von Innovationsfähigkeit und Kreativität gemeint, aus welchem völlig neue, originelle und dem bisherigen Stand überlegene Lösungen für betriebliche Probleme oder für Fragen des Marktes entwickelt werden. Die Beschleunigung des Wirtschaftslebens benötigt unternehmerische Quantensprünge deutlich häufiger als früher, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Familienunternehmen

<sup>16</sup> Vgl. Rüsen et al. (2022a), S. 14f.

gehen vor allem sehr erfolgreich den Weg des inkrementellen Wachstums. Hierfür braucht es sowohl auf der Management- als auch auf der Gesellschafterebene die Bereitschaft, von der allseits akzeptierten Norm abzuweichen und dies auch gegen den Widerstand des Umfelds durchzuhalten. An dieser Stelle schließt sich der Kreis zur Frage der unternehmerischen Motivation, wenn z. B. durch belastende Faktoren aus dem familiären System der Zugang zu dieser Kompetenz behindert ist.

- Gesellschafter-/Eigentümerkompetenzen:** Gemeint ist die Perspektive des Eigentümers – und nicht des Managements – auf den Betrieb, der die (generationenübergreifende) Wertanlage als Investitionsobjekt abbildet. Für die allermeisten Inhaber kleinerer und mittlerer Unternehmen ist dies eine ungewohnte Denkhaltung. Sie leben in und mit dem Betrieb und fühlen sich als untrennbarer Teil desselben. Größere Unternehmerfamilien agieren mitunter ausschließlich auf der Eigentümerebene. Die operative und teilweise auch strategische Führung liegt dann in den Händen eines familienexternen Managements, die Familie gibt die politischen und strategischen Leitlinien vor.<sup>17</sup> Daraus ergibt sich meist ein Portfolio-Management-Ansatz: Das Unternehmen wird tatsächlich als eine von mehreren Investitionen gesehen, das mit anderen (entweder anderen Unternehmensbeteiligungen oder anderen Investitionsarten wie Immobilien oder Finanzderivaten) in das richtige Verhältnis gesetzt werden muss. Die Eigentümerperspektive bedingt also eine klare Trennung von Person und Unternehmen – auch auf der Managementebene. Symptomatisch erkennbar wird dies gerade bei einer Übergabe, sobald die Frage des Unternehmenswertes im Raum steht. Außerdem gehören zu dieser Kategorie je nach Aufgabenstellung grundlegende rechtliche Kenntnisse aus dem Gesellschafts- und Steuerrecht sowie familien- und erbrechtliches Grundwissen. Schließlich sollte auch ein Basiswissen über Kapitalmärkte und Anlagestrategien sowie Family Offices vorhanden sein, um strategische Zielvorgaben für das gesamte Familienvermögen treffen oder zumindest verstehen zu können.

- Familienkompetenzen:**<sup>18</sup> Die letzte Kategorie schließlich betrifft die familiäre Sphäre. Hierzu gehören vor allem Fähigkeiten zum Umgang mit Familiendynamiken, die umso mehr an Bedeutung gewinnen, je komplexer die Familienstrukturen und je konfliktreicher die Familienbeziehungen sind. Mit zunehmender Zersplitterung der Familienanteile eines Familienunternehmens in nachfolgenden Generationen sinkt die Identifikation mit dem Gründer, der Familie, ihren Werten und somit automatisch mit dem Unternehmen, das einst durch diese entstanden ist. Mit der sinkenden Identifikation steigt wiederum das Konfliktpotenzial. Manche Unternehmenskrisen sind gerade nicht ökonomisch bedingt, sondern werden durch Unternehmerfamilien verursacht, die diese Konflikte innerhalb der Familie nicht austragen können. Die Akteure und Akteurinnen müssen also Kompetenzen entwickeln, aus einzelnen Familienmitgliedern eine Einheit als Unternehmerfamilie zu bilden, um die Verbindung von Familie und Unternehmen als Chance zu nutzen. Persönliche Eigenschaften, Wertvorstellungen und Ziele spielen in dieser Kategorie eine entscheidende Rolle.

Je nach zu besetzender Position und Struktur des Familienunternehmens sind in jeder dieser Kategorien andere Kompetenzen bzw. andere Ausprägungen gefordert. Daher werden individuelle Kriterien und konkrete Anforderungen für die vier Bereiche entwickelt und nach Prioritäten geordnet. Mindestkriterien stellen sicher, was die zukünftigen Gesellschafterinnen und Gesellschafter, Gremienmitglieder bzw. das Management auf jeden Fall erfüllen müssen. Oftmals liegen diese Kriterien im Bereich der beruflichen Ausbildung (z. B. ein akademischer Abschluss, Fremdsprachenkompetenzen etc.) und einem Mindestmaß an beruflicher Erfahrung sowie der Verinnerlichung der grundlegenden Werte der Unternehmerfamilie. Während berufliche Kriterien leichter beurteilt werden können, sind die Annahme und das Leben der familiären Werte umso schwerer zu bewerten.

Gerade bei jüngeren Mitgliedern aus der Nachfolgegeneration steht darüber hinaus weniger die Frage nach den Kompetenzen als mehr das Erkennen von Potenzialen im Vordergrund. Hier müssen

<sup>17</sup> Maßgeblich für die Selbstpositionierung der Unternehmerfamilie auf der operativen oder der Eigentümerebene ist dabei das jeweilig favorisierte Mentale Modell einer Unternehmerfamilie. Siehe hierzu Rösen et al. (2022b) sowie Rösen et al. (2012).

<sup>18</sup> Siehe hierzu ausführlich Rösen et al. (2022a) S. 13f.

sich die Aufgaben und Beispiele eines AC am Lebensumfeld dieser Altersgruppe orientieren: Mit einem 18-jährigen Abiturienten die Optimierung der Organisationsstruktur des Logistikbereichs im Familienunternehmen zu diskutieren, wird wenig aussagekräftig sein. Ihn jedoch erzählen zu lassen, wie er beispielsweise die eigene Abschlussfahrt organisiert und finanziert hat, bietet gute Einblicke zur Einschätzung seiner kommunikativen und unternehmerischen Potenziale.

Das Anforderungsprofil für die Holding-Geschäftsführung von Car4ever beinhaltet die ersten drei Kategorien. Für die vierte Kategorie wird die Familienkompetenz in Destinatärskompetenz umbenannt, um bewusst zu machen, dass der Holding-Geschäftsführer als gleichzeitiger Stiftungsvorstand mit den Interessen der Familie als Destinatäre der Stiftung umgehen können muss. In verkürzter Form sieht das vollständige Anforderungsprofil für die Position wie folgt aus:

| <b>ANFORDERUNGSKRITERIEN</b>   |
|--|
| <b>Unternehmenskompetenzen</b>   |
| Strategie in der Automobilbranche und den verschiedenen Sparten          |
| Changemanager aufgrund der Veränderungen von Mobilität                   |
| Unternehmertyp: zielorientiert, entscheidungsfreudig, durchsetzungsfähig |
| Stellt Unternehmensinteresse vor Eigeninteresse                          |
| <b>Führungskompetenzen</b>   |
| Überdurchschnittliche Kompetenz und Motivation                           |
| Hohe Führungsqualitäten für das Unternehmen und seine Menschen           |
| Bestreben zur Weiterentwicklung  |
| Klare lösungsorientierte Kommunikation                                   |
| <b>Familienkompetenzen</b>   |
| Lebt die Car4ever-Werte  |
| Gerecht, ehrlich, vertrauenswürdig                                       |
| Leidenschaftlich und pragmatisch   |
| Professioneller und menschlicher Umgang auf allen Ebenen                 |
| <b>Destinatärskompetenzen</b>  |
| Know-how Recht, Bilanzen und Finanzen                                    |
| Nachfolge- und Gremienkompetenz  |
| Kritikfähig und konfliktlösend   |
| Arbeitet überzeugend und unterstützend im Team                           |

Abbildung 5: Anforderungsprofil für die Position der Holding-Geschäftsführung in der Car4ever-Gruppe (Quelle: TMS Unternehmensberatung GmbH)

### 5.3 | SCHRITT 3: DIE ASSESSMENTS DURCHFÜHREN UND KONKRETE WEGE AUFZEIGEN

Im dritten Schritt findet der Abgleich des Anforderungsprofils mit den vorhandenen Kompetenzen statt. Das AEP für zukünftige Gesellschafterinnen und Gesellschafter, Gremienmitglieder und Führungskräfte liefert damit ein detailliertes Bild der beruflichen Fähigkeiten, Kompetenzen, Potenziale und auch Defizite einer Person im Hinblick auf die angedachte Position.

Die Teilnehmenden senden zur Vorbereitung Unterlagen wie bei einer Bewerbung, also z. B. einen Lebenslauf und ein Motivationsschreiben an den Berater/die Beraterin. In einem eintägigen Workshop werden dann der aktuelle Status und die Potenziale gemeinsam erörtert. Die Teilnehmer werden zunächst in ausführlichen Einzel-Interviews gebeten, eine mögliche Motivation und vor allem ihre eigene Einschätzung der genannten Anforderungen darzulegen (Selbstbild). Im Anschluss werden mit Hilfe von praxisbezogenen Übungen Wissen und Kompetenzen hinterfragt: Das können beispielsweise Fallstudien oder auch die Simulation bestimmter unternehmerischer Schlüsselsituationen sein (Fremdbild). Auf Basis des Abgleichs von Anforderungen und Erfüllungsgrad werden aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Bewertungen gründen auf Beobachtungen von Verhalten, daher ist es wichtig, dass die Beurteilenden für mögliche Fehlerquellen sensibilisiert sind. Hervorstechende Eigenschaften trüben dabei oft den Blick auf fehlende Kompetenzen – der sogenannte Halo-Effekt. Ein eloquenter Verkäufer zum Beispiel mag auf der persönlichen Ebene die Altgesellschafter überzeugen, scheitert in einer wettbewerbsintensiven Branche bei fehlendem technischem Know-how und strategischem Können jedoch schnell. Auf der anderen Seite ist der technisch versierte Analytiker unter Umständen fehl am Platz, wenn die Wachstumschancen des Unternehmens eine hohe Umsetzungskompetenz, strategischen Weitblick und den systematischen Aufbau der vertrieblichen Aktivitäten erfordern.

Klassische Personalbeurteilungssysteme, wie z. B. das OCEAN-Modell, werden in der (mittelständischen) Praxis kritisiert, weil sie keine Umsetzungs-komponente beinhalten. Das genau ist jedoch eine entscheidende Anforderung: Zwar ist die Erkenntnis spannend, welcher Bereich im Management durch wen potenziell bewältigt werden könnte und wo es Vakanzen im Gesellschafterkreis gibt. Ausschlaggebend für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg ist jedoch die Frage, ob und durch welche konkreten Maßnahmen die zukünftige Führungs- und Strategiefähigkeit gesichert werden kann. Daher sollte am Ende jeder Eignungsdiagnostik eine umsetzbare Handlungsempfehlung zur Aus- und Weiterbildung für den oder die Kandidaten stehen – ganz gleich, ob es sich um ein bestehendes oder zukünftiges Mitglied eines Top-Management-Teams oder die (potenziellen) Mitglieder von Aufsichts- und Kontrollgremien handelt. Gleiches gilt natürlich auch für aktive Gesellschafter und Gesellschafterinnen sowie für die Gremien der Family Governance.

Problematisch sind in der Regel nicht die fachlichen Defizite, sondern Herausforderungen, die eher im persönlichen Bereich liegen. Zum einen werden diese eher emotional bewertet und zum anderen können sie in der Regel nicht mit einer simplen Bildungsmaßnahme behoben werden. Daher sind in diesen Fällen individuelle Coachings und ein spezifisches Mentoring die Mittel der Wahl, sofern die grundsätzliche Lern- und Entwicklungsbereitschaft besteht. Diese Maßnahmen dauern üblicherweise länger und verzögern mitunter einen Übergabeprozess.

Bei der Car4ever-Gruppe werden drei Next-Gen-Assessments für die Funktion des Holding-Geschäftsführers mit Jean-Luc, Jana und Simon durchgeführt. Ihnen ist besonders wichtig zu klären, welche Anforderungen an diese Position konkret gestellt werden und welche Handlungsempfehlungen ihnen ein erfahrener Externer mit Blick auf ihre jeweiligen persönlichen Potenziale geben kann. Die Ergebnisse der NextGen-Assessments fallen sehr unterschiedlich und teilweise überraschend für die Teilnehmenden aus – werden aber von jedem als positiv und bereichernd für die eigene Entwicklung beurteilt.

**Jean-Luc** hat sich als Autohausprofi nach eigenen Angaben als prädestiniert für die Funktion des Holding-Geschäftsführers gesehen. Im NextGen-Assessment wird ihm auf Basis des Anforderungsprofils deutlich, dass die konkrete Aufgabenstellung eines Holding-Geschäftsführers gerade nicht in der operativen Autohausleitung liegt, sondern in strategischen und übergeordneten Aufgabengebieten. Dazu ist er nach ausführlicher Diskussion nicht bereit, da seine unternehmerische Leidenschaft dem Automobilhandel gilt. Daher bewirbt er sich für die Rolle des Automobil-Gesamtgeschäftsführers.

**Jana** hat sich als juristische Expertin bisher eher nicht in der Lage gesehen, die eher breit und generalistisch ausgelegte Aufgabe der Holding-Geschäftsführung mit ihren Kompetenzen ausfül-

len zu können. Im NextGen-Assessment wird deutlich, welche strategischen Fähigkeiten sie hat und welche Potenziale auch in ihren Führungskompetenzen liegen. Zwar würde sie in zwei Jahren die Rolle nicht komplett ausfüllen können, aber in drei bis fünf Jahren wäre eine entsprechende Entwicklung realisierbar. Hierzu wurden verschiedene Handlungsempfehlungen entwickelt, die gezielt ihre Entwicklungsbereiche adressieren (vom weiteren Aufbau betriebswirtschaftlichen Know-hows bis zu einem persönlichen Coaching).

Zur besseren Veranschaulichung wird der Abgleich zum Anforderungsprofil in allen vier Dimensionen neben einer ausführlichen textlichen Begründung auch grafisch dargestellt. Hier beispielhaft als Auszug aus dem Ergebnisbericht von Jana:



Abbildung 7: Auswertung des Anforderungs-Eignungs-Profiles von Jana in der grafischen Darstellung (Quelle: TMS Unternehmensberatung GmbH)

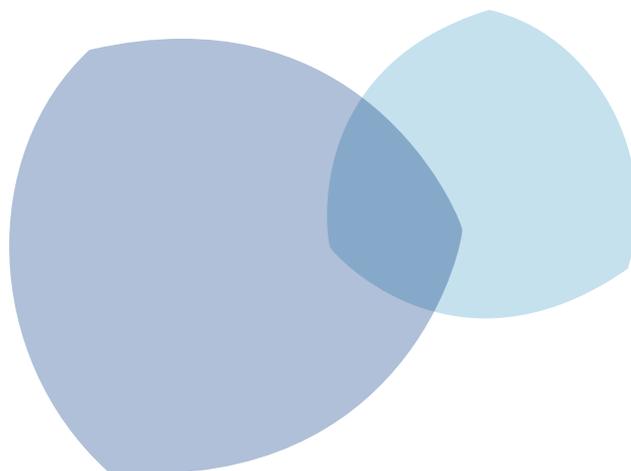
**Simon**, der den Marketingbereich der Automobili-sparte leitet, sieht sich nach dem NextGen-Assessment in seiner Einschätzung bestätigt, dass die Holding-Geschäftsführung in vielen Bereichen nicht seinen Neigungen entspricht, auch wenn er mit viel Freude generalistische Herausforderungen angeht. Im NextGen-Assessment wird die Idee entwickelt, das Marketing der Gesamtgruppe stärker auszubauen, um die Synergieeffekte der Gruppe besser zu heben. Diese erste Idee hat Simon im Anschluss ausgearbeitet und dem Gesellschafterkreis vorgestellt, der dies sehr positiv bewertet und einen neuen Bereich innerhalb der Gesamtstruktur schaffen wird, den Simon möglicherweise zukünftig ausfüllen könnte. Eine der Handlungsempfehlungen sieht vor, dass Simon die gesamte Unternehmensgruppe intensiv kennenlernt und ein Car4ever-Praxisjahr in allen Bereichen absolvieren wird. Im Anschluss ist geplant, ein Projektteam aus den verschiedenen Bereichen zusammenzustellen und unter Simons Leitung in der Holding eine Marketingstrategie für die Unternehmensgruppe zu entwickeln.

Wenn der Abgleich zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Qualifikationen des potenziellen Managements nicht so positiv ausfällt wie bei Jana, muss weitergedacht werden. Gelingt es in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht, die erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln, müsste grundsätzlich von dieser Person für die entsprechende Stelle abgeraten werden. Das kann aber aus verschiedenen Gründen nicht gewollt sein: Häufig sind es emotionale Gerechtigkeitsaspekte, die dagegensprechen, oder auch eine nicht gewollte

Verschiebung der Machtverhältnisse in den Gremien. Mitunter kann dann eine Veränderung der Unternehmensorganisation helfen: Dem technisch versierten Geschäftsführer wird ein Kaufmann an die Seite gestellt. Und für den fehlenden Proporz im Beirat werden die Stimmrechte atypisch verteilt.

Werden jedoch gravierende Lücken identifiziert, muss die oberste Führungsebene bzw. das Kontrollgremium personell ergänzt oder gänzlich extern besetzt werden. Wenn dann auf Gesellschafterseite die für die Unternehmenszukunft erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind und/oder ein (auch) mit Familienmitgliedern besetzter Beirat kompetent agiert, kann dies für das Unternehmen die beste Lösung bedeuten. Auch hier gibt das AEP-Modell bereits Vorgaben für die Suche nach geeigneteren Personen.<sup>17</sup>

Handlungsempfehlungen betreffen allerdings nicht nur unternehmensinterne Strukturmaßnahmen. Auch das weitere Umfeld, in dem sich das Unternehmen bewegt, spielt eine Rolle. Technologiegetriebene Branchen erfordern andere Schwerpunktsetzungen als der Handel oder Dienstleistungsunternehmen. Nicht selten zieht ein Generationswechsel längerfristig einen Wechsel in einen anderen Markt oder zumindest eine alternative Strategie des Unternehmens nach sich. Ist beispielsweise die vorherige Generation technologieaffin und hat ein sehr innovationsstarkes Unternehmen entwickelt, kann die eher betriebswirtschaftlich orientierte und ausgebildete NextGen aus dieser Ausgangssituation heraus einen global agierenden Nischenanbieter entwickeln.



<sup>17</sup> Vgl. Felden & Wirtz (2012).

## 6 | ERFOLGSSICHERUNG FÜR ALLE BETEILIGTEN

**E**in zentraler Erfolgsfaktor der Standortbestimmungen ist der Umgang mit den Ergebnissen, denn diese beeinflussen nicht nur den Teilnehmenden, sondern auch die beiden Systeme Familie und Unternehmen.

Der Teilnehmer oder die Teilnehmerin erhält bereits unmittelbar nach der Standortbestimmung ein persönliches Feedback, auch um die Spannung aus dem ohnehin anstrengenden Tag zu nehmen. Er oder sie kennt damit die zentralen Ergebnisse und kann in einer ersten Reaktion diese auch kommentieren. Das ist auch für den Beurteilenden ein für die Reflexion relevantes Feedback.

Anschließend wird ein Ergebnisbericht erstellt, den der Teilnehmer/die Teilnehmerin zunächst ausschließlich selbst erhält. Er oder sie entscheidet über die Freigabe und eine mögliche Weitergabe an die Familie und/oder den Gesellschafterkreis. So liegt das Heft des Handelns im Umgang mit diesen sensiblen Ergebnissen bei dem/der Beurteilten.

Den Nutzen dieser Standortbestimmung haben Simon, Jana und Jean-Luc als Vertreter der NextGen aus dem Beispiel klar erkannt. Diese drei Aspiranten (und generell viele Angehörige der NextGen in Familienunternehmen) begrüßen, dass ihnen mit dem AEP (oft erstmals) ein schriftliches und von den Gesellschaftern verabschiedetes Anforderungsprofil vorliegt, das ihnen zeigt, wo die Messlatte für die jeweilige Position liegt und was zu leisten ist. Auch schätzen sie die Rückmeldung zu ihrem aktuellen Kompetenzstand durch einen externen Experten – unabhängig vom Unternehmen, vom Namen und von der Familie. In nahezu allen Fällen ergeben sich Potenziale und förderliche Rahmenbedingungen, die den Teilnehmenden so noch nicht bewusst waren. Die Empfehlungen zur Weiterentwicklung öffnen den Horizont und zeigen neue Möglichkeiten auf. Ein ganz wesentlicher Pluspunkt darf vor allem im Kontext einer Unternehmerfamilie nicht vernachlässigt werden: Der Fokus

auf den Einzelnen oder wie Jean-Luc es ausdrückte: „Es geht hier wirklich mal nur um mich.“

Auf der unternehmerischen Ebene bieten Standortbestimmungen die große Chance, Familienmitglieder (und auch Externe) individuell auf eine neue Position vorbereiten zu können und damit Funktionen professionell und sicher besetzen zu können. Sie geben darüber hinaus Klarheit über einen notwendigen Zeitraum bis zur Besetzung und konkretisieren so die Nachfolgeplanung. Sie geben Hinweise, wie auf Basis der Ergebnisse ggfs. Strukturen anzupassen sind, um die vorhandenen Kompetenzen besser einsetzen zu können.

Und so formulierte es der externe Geschäftsführer der Car4ever-Holding: „Wir möchten in der Holding nicht den Namen, sondern den jungen Profi, der mit dem Namen gut im Unternehmen umgeht – und mit uns erfolgreich sein möchte.“

Für die NowGen, die derzeitigen Gesellschafter und Gesellschafterinnen, zeigen die Ergebnisse unabhängig von der familiären Bindung den Status und die Chancen einzelner Kandidaten für die zu besetzenden Rollen. Damit lassen sich die Konsequenzen für die zeitliche Planung der Unternehmensnachfolge konkreter fassen. Abgabewillige NowGen verharren so nicht in einer Warteposition, sondern haben durch die konkreten Handlungsempfehlungen eine klare Perspektive.

Oder wie es die Mutter von Jana ausdrückt: „Die Frage ist nicht mehr, wessen Kind es wird, sondern wie die Kinder gefördert werden können – und wann die konkrete Funktion im Unternehmen professionell besetzt werden kann.“

## 7 | FAZIT UND AUSBLICK

Eine wichtige Voraussetzung für die Zukunftssicherung von Familienunternehmen ist eine hohe Kompetenz auf der Management- und auf der Gesellschafterebene. Daher wollen Unternehmerfamilien die Entwicklung der NextGen bestmöglich fördern. Professionalität im Vorgehen ist dabei die unternehmerische Aufgabe und menschliche Wertschätzung und Sorgsamkeit ist die Verantwortung als Familie. Da, wo es sich um gewachsene, familiär begründete Unternehmensstrukturen, oftmals in wirtschaftlichen Nischen, handelt, sind die Anforderungen allerdings höchst individuell und durch gängige, stellenprofilorientierte Beurteilungsraster oder ausschließlich analytisch-deskriptive Persönlichkeitstests kaum zu umreißen.

Nicht zuletzt deshalb ist der Einsatz externer Spezialisten und Spezialistinnen zur Beurteilung zukünftiger Gesellschafter, Gremienmitglieder und Führungskräfte in Familienunternehmen (noch) eher selten. Hinzu kommt die emotionale Hürde, die eigenen Nachkommen einer derartigen Beurteilung zu unterziehen – denken und wünschen sich Eltern und Verwandte doch nur das Beste für ihre Kinder, Neffen und Nichten. Das führt jedoch im Ergebnis dazu, dass diese wichtigen Einschätzungen zu meist der subjektiven Beurteilung von Familienmitgliedern aus dem Gesellschafterkreis und deren (meist positiver) Interpretation von oftmals wenig aussagekräftigen Informationen überlassen werden.

Dieser Praxisleitfaden zeigt, dass die objektivierte und vor allem praxis- und handlungsorientierte Kompetenzbeurteilung von Gesellschaftern und Führungskräften (der nächsten Generation) auch in Familienunternehmen möglich und ein notwendiger Schritt bei der Professionalisierung der Governance ist. Der hier vorgestellte Ansatz illustriert die Kompetenzbeurteilung auf Basis eines systematischen AC wie etwa dem AEP-Modell. Diese Methode liefert den Kandidaten und Kandidatinnen nicht nur Klarheit über ihre Entwicklungspotenziale, sondern darüber hinaus beschreibt sie Wege, um etwaige

Lücken zu schließen oder alternative Lebensentwürfe zu realisieren. Ein entsprechender Prozess hilft allen Beteiligten (und nicht zuletzt einer abgehenden Generation), denn so kann aus der intuitiven und oftmals familiär geprägten Entscheidung eine sachlich begründete Beurteilung für die personelle Besetzung des Managements und der Aufsichtsgremien vorgenommen werden und ebenso kann die Eignung für eine aktive Gesellschafterrolle eingeschätzt werden. Und wenn ein Familienexterner schwierige Wahrheiten ausspricht und sie auch sachgerecht begründet, kann das nicht nur dem Unternehmen, sondern auch dem Familienfrieden dienen.

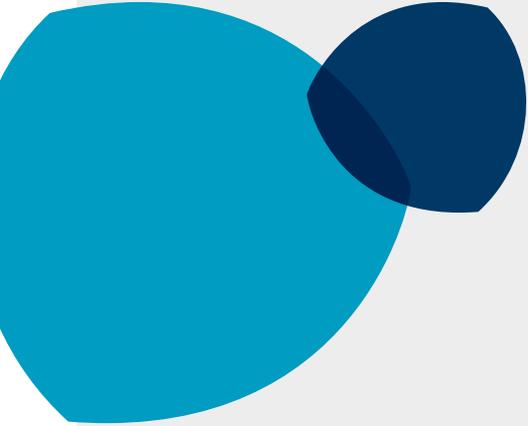
Externe Kompetenzbeurteilungen in Familienunternehmen

- führen zu mehr Klarheit über die Anforderungen, die das Unternehmen an die entsprechenden Positionen stellt,
- zeigen nicht nur den aktuellen Entwicklungsstand, sondern auch die Potenziale des Kandidaten/der Kandidatin,
- geben Handlungsempfehlungen zur Förderung und Weiterentwicklung,
- helfen den Teilnehmenden, sich aktiv für oder gegen eine Position zu entscheiden,
- bringen eine professionelle Verbindlichkeit in den Prozess,
- ermöglichen eine neutrale Standortbestimmung, unabhängig von familiären Bindungen,
- bleiben menschlich wertschätzend und gesichtswahrend und
- bieten Sicherheit und Transparenz in der Besetzung.

Daher ist zu wünschen, dass professionelle und systematische Beurteilungsmethoden nicht nur bei der Übernahme von Managementverantwortung, sondern auch für Gremienmitglieder sowie aktive Gesellschafterinnen und Gesellschafter in Familienunternehmen zum Standard werden.

## 8 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- ➔ Allport, G. W. (1974): Persönlichkeit. Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart. München: Hain.
  - ➔ Ammer, J. (2017): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen: Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Göttingen: V&R unipress.
  - ➔ Ammer, J. (2022): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von Konflikten. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Becker, H. L. (1993): Die Unternehmerpersönlichkeit. Renningen: expert.
  - ➔ Dietlein, G. & Schellenberger, M. (2023): Die internationale Unternehmerfamilie. Ausgewählte Beispiele für Fallstricke in anderen Rechtssystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - ➔ Felden, B. (2018b): Auswahl eines familieninternen Nachfolgers. In: Beckmann, R.; Brost, H. & Faust, M. (Hrsg.): Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Frankfurt: Frankfurt School.
  - ➔ Felden, B. (2018a): Persönlichkeitsentwicklung als Nachfolger – oder: Kann man Nachfolger züchten. In: Ebel, K.; Rau, S. & Zinkann, R. (Hrsg.): Festschrift für Peter May: Familienunternehmen – gestern heute morgen. Hamburg: Murmann.
  - ➔ Felden, B.; Hack, A. & Hoon, C. (2018): Management von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
  - ➔ Felden, B. & Pfannenschwarz, A. (2008): Unternehmensnachfolge. München: de Gruyter Oldenbourg.
  - ➔ Felden, B. & Wirtz, M. (2012): Das AEP-Modell zur individuellen Beurteilung von familieninternen Nachfolgern. In: Der Betrieb, 42/2012, S. 10.
  - ➔ Felden, B. & Rösen, T. A. (2020): Kompetenzbeurteilung von operativ tätigen Mitgliedern der Unternehmerfamilie. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, 2/2020, S. 50-57.
  - ➔ Felden, B.; Wirtz, M. & Rösen, T. A. (2020): Assessments in Unternehmerfamilien. In: Rösen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 229-246.
  - ➔ Jung, H. (2014): Persönlichkeitstypologie: Instrument der Mitarbeiterführung. München: De Gruyter.
  - ➔ Marston, W. M. (1928): Emotions of Normal People. London: Kegan Paul Trench, Trübner & Co.
  - ➔ Rösen, T. A. (2016): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. 2. Aufl. Berlin: Springer.

- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rösen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Heidelberg: Springer Gabler.
- ➔ Rösen, T. A.; Orenstrat, R. & Binz, Astrachan, C. (2022a): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Aktuelle Trends und Entwicklungen. Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A. (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, 3/2012, S. 92-98.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Kleve, H. (2019): Die dynastische Großfamilie. Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.): Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 225-247.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022b): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Sarges, W. (2009): Warum Assessment Center häufig zu kurz greifen und zudem meist das Falsche zu messen versuchen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 53/2009, S. 79-82. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.53.2.79>.
- ➔ Stracke, F. & Schmah, M. (2018): Unternehmerpersönlichkeiten verstehen: Unternehmerische Potenziale in Organisationen erkennen und entfalten. München: Springer Gabler.
- ➔ Wasserman, N.; Nohria, N. & Anand, B. N. (2010): When does leadership matter? The contingent opportunities view of CEO leadership. In: Nohria, N. & Khurana, R. (Hrsg.): Handbook of Leadership Theory and Practice. Boston: Harvard Business Press, S. 27-63.

# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmens sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmens. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmens rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

## AUTORINNEN UND AUTOREN

### **Prof. Dr. Birgit Felden**

Gründerin und Partnerin der  
TMS Unternehmensberatung GmbH  
E-Mail: [felden@tms.de](mailto:felden@tms.de)

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

### **Christopher Peyerl**

Geschäftsführender Partner der  
TMS Unternehmensberatung GmbH  
E-Mail: [peyerl@tms.de](mailto:peyerl@tms.de)

### **Maria Wirtz**

Partnerin der TMS Unternehmensberatung GmbH  
E-Mail: [wirtz@tms.de](mailto:wirtz@tms.de)

## TMS UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

**S**eit über 25 Jahren ist die TMS Unternehmensberatung GmbH Beratungsexperte für mittelständische Unternehmen. Das Angebot der TMS ist die Antwort auf die ganze Bandbreite unternehmerischer Herausforderungen: Von Einzelaufgaben im Controlling über die schnelle Hilfe in Krisensituationen bis zur Gestaltung komplexer Prozesse in der Unternehmensnachfolge. TMS berät Familienunternehmen und Unternehmerfamilien aus einem ganzheitlichen Blickwinkel und unterstützt sie u. a. im Generationswechsel in Eigentum und Management, bei der Auswahl und Begleitung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern sowie der Neustrukturierung von Governance-Strukturen. Viele der TMS-Berater und Beraterinnen stammen selbst aus Familienunternehmen oder haben nach ihrem Hochschulabschluss unternehmerische Erfahrung im Mittelstand gesammelt.

TMS Unternehmensberatung GmbH  
Stolberger Straße 313  
50933 Köln  
Telefon: +49 221 28 30 2-0  
[www.tms.de](http://www.tms.de)

**WWW.WIFU.DE**

---

# WIFU-PRAXISLEITFÄDEN



Neben unseren  
Praxisleitfäden stehen in der  
**WIFU Online-Bibliothek**  
auch zahlreiche weitere  
Publikationen des  
WIFU zum kostenlosen  
Download bereit.



QR-CODE  
ZUR WIFU  
ONLINE-  
BIBLIOTHEK





Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2024 · WIFU-Stiftung