

KOMPETENZBEURTEILUNG VON OPERATIV TÄTIGEN MITGLIEDERN DER UNTERNEHMERFAMILIE

ZENTRALER FAKTOR FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG

VON PROF. DR. BIRGIT FELDEN UND PROF. DR. TOM A. RÜSEN

ABSTRACT

In Familienunternehmen ist die Kompetenz der Management- und Gesellschafterebene zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg. Anders als in anderen Unternehmenstypen werden in Familienunternehmen jedoch weitaus seltener professionelle Methoden eingesetzt, um Kandidaten für Management- oder Beiratspositionen in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu beurteilen. Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass wissenschaftlich fundierte Kompetenzmodelle die Besonderheiten in Familienunternehmen zu wenig berücksichtigen. Daher werden diese wichtigen Einschätzungen zumeist der subjektiven Beurteilung von Familienmitgliedern aus dem Gesellschafterkreis und deren Interpretation von oftmals wenig aussagekräftigen Informationen überlassen. Neben Fehlentscheidungen mangels objektiver Kriterien ist die Vorgehensweise, dass „Familie über Familie entscheidet“, nicht selten der Einstieg in Konfliktodynamiken.

I. Die Problematik der ganzheitlichen Einschätzung von Nachfolgern

Zeugnisse, Diplome, Zusatzqualifikationen und Referenzen – natürlich kann man sich damit einen ersten Eindruck von der Managementkompetenz einer Person oder von 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 weitaus wesentlicher für die Zukunft des Unternehmens als formale Abschlüsse.

In Familienunternehmen werden bei der Suche und Einstellung von familienexternen Top-Managern und Mitgliedern des Aufsichtsrats oder Beirats zwar mitunter (überwiegend fachlich geprägte) Beurteilungsmethoden eingesetzt; spätestens bei der Besetzung dieser Positionen mit Mitgliedern aus der Unternehmerfamilie unterbleibt meist jedoch jede Eignungsdiagnostik. Das wird oft damit begründet, dass die Person ja bereits über lange Jahre bekannt sei und ihr Potenzial bzw. Charakter damit offenläge. Dies ist nach unserer Ansicht ein schwerer Irrtum.

Bisher fehlt in vielen Familienunternehmen darüber hinaus der systematische Einsatz von Beurteilungsmethoden, die einen direkten Bezug zu den Anforderungen herstellen, die der Betrieb selbst in seiner individuellen Situation an das Management bzw. welche die Eigentümer an ihre Gremienmitglieder stellen – denn die Nachfolgerin oder das Beiratsmitglied per se existiert nicht, auch Stellenbeschreibungen für Familien-CEOs sind kaum vorstellbar, geschweige denn ausformulierte Profile für aktive Gesellschafternachfolger (Next Generation). Es sind die individuellen Anforderungen des betrieblichen Tagesgeschäfts, die strategischen Perspektiven und Herausforderungen im Markt und die finanzwirtschaftliche Situation des Unternehmens, die letztendlich das Anforderungsprofil für das zukünftige oder bestehende Management, die Gremienmitglieder oder die erforderlichen Kompetenzen der Eigentümer bestimmen.

Hervorstechende Eigenschaften trüben dabei oft den Blick auf fehlende Kompetenzen – man spricht hierbei vom sogenannten Halo-Effekt. Ein eloquenter Verkäufer z.B. mag auf der persönlichen Ebene den Bauch der Altgesellschafter überzeugen, scheitert in einer wettbewerbsintensiven Branche bei fehlendem technischem Know-how und strategischem Können jedoch

INHALT

- I. Die Problematik der ganzheitlichen Einschätzung von Nachfolgern
- II. Personalbeurteilung in Familienunternehmen zusätzlich erschwert
- III. Fallbeispiel zur Verdeutlichung der Komplexität bei der Kompetenzbeurteilung
- IV. Komplexe Governance-Strukturen erfordern professionelle Akteure
- V. Ansätze zur systematischen Einschätzung von Fähigkeiten und Fertigkeiten
- VI. Das Assessment Center als ganzheitlicher Ansatz zur Beurteilung
- VII. Entwicklung eines Anforderungsprofils mittels AEP-Modell
- VIII. Nutzung der Analyseergebnisse durch Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen
- IX. Fazit

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.

II. Personalbeurteilung in Familienunternehmen zusätzlich erschwert

Oft suchen die Vorgänger in ihren Nachfolgenden auch das eigene Ebenbild, verkennen dabei jedoch, dass sich nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die wirtschaftlichen sowie technischen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren grundlegend verändert haben und inzwischen andere Anforderungen im Vordergrund stehen. So werden auch Gremien immer noch zu häufig mit Persönlichkeiten 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. Und schließlich ist die Einigung auf den oder die Kandidaten ungleich schwerer, wenn diese nicht in einem einheitlichen, systematischen und strukturierten Prozess auf Basis von klaren Kriterien ausgewählt wurden.

Letzteres gilt umso mehr, wenn es darum geht, aus einer Reihe von familieninternen Kandidaten den oder die richtigen auszuwählen – denn dann kommt zu den Aspekten „Kompetenzen und Fähigkeiten“ auch noch der familiäre Kontext hinzu. Anstelle einer Orientierung an der besten Eignung ist dann aufgrund spezifischer Familienstrukturen oder familienhistorischer Altlasten mitunter die Logik „Herkunft vor Kompetenz“ maßgeblich.

III. Fallbeispiel zur Verdeutlichung der Komplexität bei der Kompetenzbeurteilung

Das Unternehmen ist über 200 Jahre alt und baut Sondermaschinen zur Montageautomatisierung. Mit einer eigenen Automatisierungsplattform können sowohl individuelle Arbeitsplätze als auch komplette Montagelinien realisiert werden. Dies beinhaltet auch die Standardisierung der Steuerungstechnik und der Software bis hin zu Anlagenmanagementsystemen. Kunden sind vorwiegend Automobilzulieferer und die elektrotechnische Industrie. Das Unternehmen mit seinen rund 350 Mitarbeitern erwirtschaftet einen Umsatz von rund 100 Mio. EUR und ist zur Hälfte im Inland wie auch zunehmend weltweit tätig.

Das Unternehmen gehört zwei nicht miteinander verwandten Unternehmerfamilien. Dies geht zurück auf eine maßgebliche Beteiligung, die die namensgebende Gründerfamilie vor rund 40 Jahren in der vorletzten Generation eingegangen ist. Heute halten drei Personen die Anteile am Unternehmen. Aus der Gründerfamilie ist ein Nachfahre des Gründers mit 40% beteiligt und Geschäftsführer. Die beiden Kinder des damaligen Beteiligungsgebers halten Anteile von je 30%, wobei der Sohn ebenfalls als Geschäftsführer der GmbH eingetragen ist. Family Governance-Strukturen bestehen so gut wie keine, da die nicht im Unternehmen tätige Schwester das volle Vertrauen insbesondere in den Bruder hat und alle Beschlüsse, ohne sie zu hinterfragen, bisher mittrug.

Alle Anteilseigner sind zwischen Mitte 50 und Anfang 60 und planen die Übertragung der Managementverantwortung sowie von Gesellschafteranteilen im Rahmen eines familieninternen Generationswechsels in den nächsten fünf bis zehn Jahren. Der Gesellschaftsvertrag sieht vor, dass alle leiblichen Abkömmlinge der beiden Familien ohne Beschränkung nachfolgeberechtigt sind. Die Gesellschafter sind sich jedoch einig, dass sie nur dann der nachfolgenden Generation Gesellschaftsanteile übertragen werden, wenn diese sowohl die Motivation als auch die Kompetenz aufweisen, sich aktiv als Gesellschafter und/oder in der Geschäftsführung zu engagieren. Hierfür planen die Gesellschafter, zeitnah einen Beirat einzurichten, der sowohl durch einen der Altgesellschafter als auch durch die junge Generation und externes Know-how als Regulator besetzt werden soll.

IV. Komplexe Governance-Strukturen erfordern professionelle Akteure

Der Fall zeigt klar auf, dass die Governance in einem (mittelständischen) Familienunternehmen deutlich heterogener ist als in einer anonymen Publikumsgesellschaft, die in der Regel die klaren Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex erfüllen muss. Umso mehr ist nicht nur für die Auswahl des Managements oder die Besetzung von Gremienpositionen eine Professionalität einzufordern. Auch für (zukünftige) Gesellschafter(innen) gilt: Nur wenn diese in der Lage (und bereit) sind, eine aktive Rolle zum Wohle des Unternehmens wahrzunehmen, können sie dem Unternehmen so viel bieten, wie sie auch erwarten. Mit den Rechten eines Gesellschafters gehen auch Pflichten einher – das wird zu oft vergessen. Anders als in Publikumsgesellschaften ist die Entscheidung, sein (oft ererbtes) Vermögen in ein Unternehmen zu investieren, gerade keine ausschließlich investorengetriebene Frage.

V. Ansätze zur systematischen Einschätzung von Fähigkeiten und Fertigkeiten

Literatur und Praxis bieten eine Fülle verschiedener Modelle zur Beurteilung der Unternehmerpersönlichkeit und die dazugehörigen Methoden an (wie z.B. Selbsteinschätzung, Interview oder Assessments). Ihnen gemein ist, dass sie alle versuchen, dispositionale Persönlichkeitseigenschaften zu erfassen. Diese Verfahren können persönliche Merkmale jedoch nicht quantifizieren, sondern dienen lediglich der Objektivierung subjektiven (individueller) Erlebens. Daher ist der Prozessqualität bei der Erhebung auch hohe Bedeutung beizumessen.

Zahlreiche in der Wirtschaftspraxis verwendete Persönlichkeits-tests beruhen auf dem Big Five-Persönlichkeitsmodell (auch als OCEAN-Modell bezeichnet), das fünf grundlegende Persönlichkeitsdimensionen postuliert. Ihm zufolge lässt sich jeder Mensch in folgende Hauptdimensionen einordnen:

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

Das Big Five-Modell wurde bereits in den 1930er-Jahren entwickelt, später durch eine Vielzahl von Studien belegt und gilt heute international als das universelle Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung.¹

Zu den bekannteren Persönlichkeitstests im Wirtschaftsumfeld gehört das DISG-Modell. Danach 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, Stehtigkeit und Gewissenhaftigkeit. Es basiert auf einer Typologie von William Moulton Marston aus dem Jahr 1928.² Aus den vier grundlegenden Dimensionen ergeben sich unter der Berücksichtigung der unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten je nach Version und Zählweise 15 bis 20 verschiedene Mischformen (ausgeprägte primäre und sekundäre Verhaltens-tendenzen). Obwohl das DISG-Modell als veraltet gilt und Erkenntnisse der Persönlichkeitsforschung seit den 1920er-Jahren ignoriert, ist es weitverbreitet und beliebt.

Die bisher skizzierten Verfahren beschreiben lediglich Verhaltensmerkmale einer Person – sie geben jedoch keinen direkten Hinweis darauf, ob diese geeignet ist, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Hierfür bieten sich sogenannte Assessment Center (ACs) an, multiple diagnostische Verfahren, die systematisch Verhaltensleistungen bzw. -defizite von Personen nach festgelegten Regeln in Bezug auf vorab definierte Anforderungsdimensionen erfassen sollen. Dabei werden Auswahl-ACs und Entwicklungs-ACs unterschieden, wobei letztere keine Ablehnung im Sinne des Auswahl-ACs formulieren, sondern Potenziale der Kandidaten identifizieren und Fördermöglichkeiten definieren.

VI. Das Assessment Center als ganzheitlicher Ansatz zur Beurteilung

ACs folgen nach den Richtlinien des Arbeitskreises Assessment Center³ einer klaren Struktur und unterliegen den generellen wissenschaftlichen Anforderungen nach Reliabilität (Wiederholbarkeit) und Validität (Geeignetheit der Methode).

In der Konzeptionsphase wird nach der Auftragsklärung zunächst eine Anforderungsanalyse durchgeführt, auf deren Basis dann individuelle Übungen konstruiert werden. Diese simulieren konkrete Situationen, die im Arbeitsalltag eines Inhabers der Zielfunktion über dessen Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Jede Anforderung sollte in mindestens zwei Übungen erfasst werden. Typische AC-Übungen sind z.B. Präsentationen, Rollenspiele, Interviews oder Fallstudien. Die Bewertungen gründen auf Beobachtungen von Verhalten – daher ist es wichtig, dass

die Beobachter für mögliche Fehlerquellen bei der Beobachtung und Beurteilung sensibilisiert sind. Außerdem ist ein einheitliches Vorgehen bei der Datenerhebung (Protokollierung, Notenvergabe) sicherzustellen. Im Anschluss wird dem Teilnehmer ein individuelles Feedback gegeben, damit er oder sie das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen kann. Aus dem AC sind konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten und umzusetzen.

Die Stärke von ACs besteht darin, dass die zu beurteilenden Personen nicht nur in einer (z.B. das „klassische Bewerberinterview“), sondern in mehreren Situationen (Verhaltenssimulationen, Arbeitsproben) über einen längeren Zeitraum (häufig einen Tag bei Einzel-ACs) beobachtet und bewertet werden können. So können Kommunikationsfähigkeiten und Führungsqualitäten festgestellt werden, die sich aus Arbeitszeugnissen nicht ableiten lassen. Mit Blick auf zukünftige Management- oder Gremienpositionen ist ebenfalls positiv, dass im AC zwischen bereits vorhandenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen etc. und noch nicht entwickelten, jedoch entwickelbaren Potenzialen unterschieden werden kann.

Allerdings können auch ACs keine objektiv messbaren Ergebnisse liefern. Außerdem bieten sie Manipulationsmöglichkeiten, wenn die Übungen erkennen lassen, auf welche Charaktereigenschaften ihre Beantwortung schließen lässt und welche davon für die angestrebte Position positiv bewertet werden. Kritisiert wird mitunter auch generell die Konzentration auf die Persönlichkeit des Teilnehmers, da Eigenschaften wie etwa Intelligenz von Menschen ganz unterschiedlich in Verhalten umgesetzt werden. Schließlich wird die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die tatsächlichen Anforderungen angezweifelt.⁴

Die Gründerfamilie des oben skizzierten Familienunternehmens zählt vier Kinder – sie sind zwischen 16 und 26 Jahren alt und noch in der Schule bzw. im Studium. Der zweite geschäftsführende Gesellschafter hat einen Sohn, der nach dem Maschinenbaustudium derzeit im Management eines branchenverwandten Unternehmens tätig ist. Seine Schwester hat zwei Kinder, von denen eines als Journalistin und das andere seit rund vier Jahren in einer Beratungsgesellschaft tätig ist.

Alle Kinder wurden – ungeachtet des Interesses an einer unternehmerischen Position – von ihren Eltern eingeladen, an einer Kompetenzbeurteilung teilzunehmen, und alle haben Interesse gezeigt, mithilfe eines ACs eine Einschätzung über ihre potenzielle Eignung für eine aktive Rolle im Familienunternehmen zu bekommen.

VII. Entwicklung eines Anforderungsprofils mittels AEP-Modell

Das Anforderungs-Eignungs-Profil-(AEP-)Modell ist ein bewährter AC-Ansatz aus der Beratungspraxis⁵ der Autoren, der eine systematische Kompetenz- und Potenzialbeurteilung auf Basis eines individuellen Anforderungsprofils ermöglicht.⁶ Als Grundlage

1 Die Entwicklung der Big Five begann bereits in den 1940er-Jahren mit den Arbeiten von Louis Thurstone, Gordon Allport und Henry Sebastian Odbert, mit denen durch Faktorenanalyse fünf sehr konstante, unabhängige und weitgehend kulturstabile Faktoren entwickelt wurden: die Big Five. Diese wurden später durch eine Vielzahl von Studien belegt. S. hierzu Allport, G. W. (1974).

2 Vgl. Marston (1928).

3 Mehr unter: Forum Assessment e.V. Buxtehude, https://www.forum-assessment.de/images/projekte/Uebersicht_Projektgruppen_Forum_Assessment_Stand_10112019.pdf; zuletzt besucht am 23. März 2020.

4 Vgl. hierzu Sarges (2009).

5 Vgl. auch: https://tms.de/familienunternehmen_zukunft_erhalten/; zuletzt besucht am 23. März 2020.

6 Mehr dazu s. Felden et al. (2018), S. 256 ff., sowie Felden et al. (2008), S. 146 ff.

dienen das Unternehmen selbst sowie dessen Situation: Welche unternehmerischen Qualifikationen sind jetzt und in der Zukunft gefordert? So stellt ein Wachstumsunternehmen andere Anforderungen als ein Betrieb, der in eine Krise geraten ist, und eine Firma mit 50 Mitarbeitern andere Fragestellungen als ein großes, international tätiges Familienunternehmen.

Dazu muss in einem ersten Schritt erarbeitet werden, welche Anforderungen gegenwärtig und in der nächsten Zukunft auf das Unternehmen und die Führungsmannschaft zukommen. Anhand einer systematischen Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation und der Unternehmensplanung wird ein Profil mit den Eckpunkten der Anforderungen des Unternehmens erstellt. Die Bestandsaufnahme umfasst beispielsweise die Analyse der wirtschaftlichen Zahlen, Markt- und Produktanalysen sowie die Darstellung der internen Abläufe.

Der oben vorgestellte Betrieb erwirtschaftet einen Umsatz von rund 100 Mio. EUR im Jahr und eine hohe Umsatzrendite; das Eigenkapital beträgt ca. 8 Mio. EUR. Diese positive Situation soll durch ein weiteres Wachstum gefestigt und ausgebaut werden – insbesondere im internationalen Geschäft will der Betrieb expandieren. Es zeigt sich jedoch aufgrund der Analyse, dass dieser in erster Linie durch das persönliche Engagement der jetzigen Geschäftsführung (ein Familienmitglied fungiert als oberster Techniker, das andere ist sehr kundenorientiert und vertriebsstark) gewachsen ist und sich Strukturen herausgebildet haben, die individuell auf die beiden zugeschnitten sind. Vor allem die Kundenstruktur ist durch die persönlichen Beziehungen des zweiten Geschäftsführers geprägt, dessen Sohn absehbar in das Unternehmen einsteigen möchte.

Das unternehmerische Anforderungsprofil wird im AEP-Modell in vier Basiskategorien unterteilt, deren inhaltliche Ausgestaltung stark von der zu beurteilenden Position abhängt. Sie umfassen:

- **Unternehmensspezifische Kompetenzen:** Diese setzen sich aus drei Bereichen zusammen. 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.

Zweitens ist es für aktive Gesellschafter, Gremienmitglieder und das Management in einem Familienunternehmen unumgänglich, die Prinzipien und Mechanismen der angewandten Betriebswirtschaftslehre hinreichend zu verstehen. Der persönliche Zugang kann durchaus intuitiv begründet sein, Basiswissen z.B. zu Kalkulation, Buchhaltung oder Bilanzierung sollte jedoch niemals fehlen. Dazu gehören auch das Denken und Handeln in strategischen Dimensionen sowie 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 Planung.

Unser hochdynamisches globales Wirtschaftssystem mit hohem Wettbewerbsdruck und gesättigter Nachfrage in zahlreichen 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 durchgeführt wird.

- **Führungskompetenzen:** Ähnlich wie beim Vertrieb ist Führung nur durch einen langfristigen, kontinuierlichen Prozess von Rückkopplungsschleifen zwischen eigenen Aktivitäten und der Reaktion der Umwelt darauf zu erlernen. Formalisierte Curricula oder Seminare 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 in der Beobachtung von anderen Führungskräften sowie in dem fortlaufenden Versuch und Irrtum der eigenen 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. Hier ist der sehr individuelle Zugang zur persönlichen Quelle an Innovationsfähigkeit und Kreativität gemeint, aus welchem völlig neue, originelle und dem bisherigen Stand überlegene Lösungen für betriebliche Probleme oder für Fragen des Markts entwickelt werden. Obwohl diese echten unternehmerischen Innovationsleistungen im Alltag eher selten sind, gehen insbesondere Familienunternehmen sehr erfolgreich den Weg des inkrementellen Wachstums. Zudem erfordert die Beschleunigung des Wirtschaftslebens solche unternehmerischen Quantensprünge deutlich häufiger als früher, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Hierfür braucht es sowohl auf der Management- als auch auf Gesellschafterebene die Bereitschaft, von der allseits akzeptierten Norm abzuweichen und dies auch gegen den Widerstand des Umfelds durchzuhalten. Ist eine solche Fähigkeit erlernbar? Der Besuch von Kreativitätsseminaren o.Ä. hilft wohl wenig. Zudem droht das Paradox, dass echte Innovation in dem Maße unwahrscheinlich wird, wie Wissen oder Fähigkeiten formalisiert werden. An dieser Stelle schließt sich der Kreis zur Frage der »

Anforderungskriterien	
Unternehmensspezifische Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • innovatives Technologie-Know-how • Digitalisierung als strategisches Thema kennen und können • empathischer Umgang mit anderen Kulturen • verhandlungssicheres Englisch
Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmertyp: zielorientiert, entscheidungsfreudig, durchsetzungsfähig • hohe Führungsqualitäten für das Unternehmen und seine Menschen • arbeitet überzeugend und unterstützend im Team • klare, lösungsorientierte Kommunikation
Gesellschafterkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Investorenblickwinkel, Know-how in puncto Bilanzen und Finanzen • Nachfolge- und Gremienkompetenz • kritikfähig und konfliktlösend • Bestreben zur Weiterentwicklung
Familienkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • lebt die Familienwerte und -regeln • gerecht, ehrlich, vertrauenswürdig • bewusster Umgang mit Familiendynamiken • achtet auf Historie

Abb. 1: Anforderungs-Eignungs-Profil für den Geschäftsführer eines Unternehmens (Quelle: Eigene Darstellung der Autoren)

unternehmerischen Motivation, wenn z.B. durch belastende Faktoren aus dem familiären System der Zugang zu dieser Kompetenz behindert ist.

- **Gesellschafterkompetenzen:** Gemeint ist die Perspektive des Inhabers – und nicht des Managements – auf den Betrieb, der damit als (generationenübergreifende) Wertanlage und Investitionsobjekt erscheint. 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. Andere Unternehmerfamilien agieren dagegen fast 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.⁷ Daraus ergibt sich meist ein Portfoliomanagementansatz: Das Unternehmen wird tatsächlich als eine von mehreren Investitionen gesehen, die 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 Unternehmenswerts an Relevanz gewinnt.

- **Familienkompetenzen:** 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 kontrollieren können. Hier müssen die Akteure also Kompetenzen mitbringen, aus einzelnen Familienmitgliedern eine Unternehmerfamilie, eine Einheit zu machen, um die Verbindung von Familie und Unternehmen als Chance nutzen. Persönliche Eigenschaften, Wertvorstellungen und Ziele spielen in dieser Kategorie daher 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 die individuellen Kriterien auf konkrete Anforderungen herunter-

⁷ Maßgeblich für die Selbstpositionierung der Unternehmerfamilie auf der operativen oder der Eigentümerebene ist dabei das jeweilig favorisierte mentale Modell einer Unternehmerfamilie. S. hierzu Rüsen et al. (2019) sowie Rüsen et al. (2012)

gebrochen und nach Prioritäten geordnet, um ein differenzierteres Bild zu erhalten. Vor allem sollten sogenannte Mindestkriterien festgelegt werden, die zukünftige Gesellschafter, Gremienmitglieder bzw. das Management auf jeden Fall erfüllen müssen. Oftmals liegen diese Kriterien z.B. beim Management im Bereich der beruflichen Ausbildung (etwa ein akademischer Abschluss, Fremdsprachenkompetenzen etc.), einem Mindestmaß an beruflicher Erfahrung und bei der Verinnerlichung der grundlegenden Werte der Unternehmerfamilie. Während erstere Kriterien leicht zu beurteilen sind, gestaltet sich die Bewertung der Annahme und des eigenen Lebens der Werte umso schwerer. Im konkreten Fallbeispiel wurde aus der Analyse deutlich, dass die unternehmensspezifische – in diesem Fall technische – Qualifikation für einen zukünftigen Geschäftsführer umfassend sein muss, da sich der bislang sehr erfolgreiche Vertrieb vor allem durch das hohe und innovative Technologie-Know-how behauptet. Außerdem sind verhandlungssichere Fremdsprachenkenntnisse und ein empathischer Umgang mit anderen Kulturen für die internationalen Expansionspläne von erheblicher Bedeutung. Das Wachstum erfordert darüber hinaus Vertriebsstärke und „unternehmerischen Biss“.

In verkürzter Form sah das Anforderungsprofil im Fallbeispiel aus wie in Abb. 1 dargestellt.

Die Ausprägungserwartungen unterscheiden sich dabei je nach möglicher Position und sind immer gesamthaft für das jeweilige Gremium (Top-Managementteam bzw. Überwachungsgremium), aber auch Governance-übergreifend für Führung und Aufsicht zu sehen.

Im zweiten Schritt findet der Abgleich des Anforderungsprofils mit der vorhandenen Ausprägung statt. Die AEP-Teilnehmer werden in ausführlichen Einzelinterviews gebeten, eine mögliche Motivation und vor allem ihre eigene Einschätzung über die genannten Anforderungen darzulegen (Selbstbild). Im Anschluss werden mithilfe von praxisbezogenen Übungen Wissen und Kompetenzen hinterfragt: Das können beispielsweise Fallstudien oder auch die Simulation bestimmter unternehmerischer Schlüsselsituationen sein (Fremdbild). Das Assessment Center für zukünftige Gesellschafter, Gremienmitglieder und Führungskräfte liefert ein detailliertes Bild der beruflichen Fähigkeiten, Kompetenzen, Potenziale und auch Defizite einer Person.

Im konkreten Fall ergibt das AEP bei der bisher als Journalistin tätigen Tochter der Gesellschafterin eine hohe unternehmerische Kompetenz, was sie selbst am meisten verwundert, da sie das mit ihrer derzeitigen beruflichen Tätigkeit nie in Verbindung gebracht hat. Der bereits im Management tätige Maschinenbauabsolvent zeigt eine sehr hohe fachliche Kompetenz, aber auch Defizite im Umgang mit anderen Kulturen. Für ihn zeigt Abb. 2 das AEP im Ergebnis.

VIII. Nutzung der Analyseergebnisse durch Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen

Schließlich sind aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Traditionelle Personalbeurteilungssysteme, wie z.B. das OCEAN-Modell, kränken allerdings aus Sicht der (mittelständischen) Praxis vor allem

darin, dass sie keine Umsetzungskomponente beinhalten. Genau das ist jedoch für Familienunternehmen eine entscheidende Anforderung: Sicherlich ist die Erkenntnis wichtig, in welchem Bereich das Management Aufgaben bewältigen kann und wo Vakanzen im Gesellschafterkreis möglich sind. Ausschlaggebend für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg ist jedoch die Frage, ob und durch welche konkreten Maßnahmen die Zukunft des Unternehmens gesichert werden kann. Konkret bedeutet dies, dass am Ende einer entsprechenden Analyse eine Handlungsempfehlung zur Aus- und Weiterbildung für das bestehende Top-Managementteam bzw. die Mitglieder von Aufsichts- und Kontrollgremien stehen sollte. Hierdurch können fachliche Defizite systematisch behoben werden.

Deutlich problematischer wird es, wenn die Auswertung Defizite nicht im fachlichen, sondern im persönlichen oder unternehmerischen Bereich verdeutlicht. Hier ist es oftmals nicht leicht, sich auf Maßnahmen zwecks deren Behebung zu einigen. Individuelle Coachings und Mentoring können zwar helfen, sofern die grundsätzliche Lern- und Entwicklungsbereitschaft dazu besteht – das zieht den Übergabeprozess in der Regel jedoch hinaus. Im Fallbeispiel erkannte der Nachfolger bei der Selbsteinschätzung und dem Vergleich mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens, dass er etwa drei bis fünf Jahre brauchen würde, um „für die Übernahme der (Mit-)Geschäftsführung im elterlichen Unternehmen fit“ zu sein.

Wenn der Abgleich zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Qualifikationen des potenziellen Managements nicht so positiv ausfällt, muss weitergedacht werden. Dann stellt sich zunächst die Frage, welche Struktur das Führungsteam im Unternehmen hat. Der „Controlling Owner“ befindet sich in einer anderen Ausgangssituation als drei Geschwister, die das Unternehmen gemeinsam leiten, und die sich daher weitaus mehr spezialisieren können. Diese Möglichkeiten erweitern sich noch bei großzahligen Gesellschafterkreisen und durch den gezielten Einbezug von familienfremden Managern, um etwaige Lücken zu schließen.

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 aus verschiedenen Gründen nicht gewollt sein: Häufig sind es emotional orientierte Gerechtigkeitsaspekte, die dagegensprechen, oder auch, dass ansonsten die Kapitalverhältnisse in den Gremien nicht adäquat abgebildet werden. Mitunter reicht dann eine Veränderung der Unternehmensorganisation, indem z.B. Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen in ihren Bereichen entlastet werden und dadurch Führungsaufgaben übernehmen können. Dem technisch versierten Geschäftsführer muss dann ein Kaufmann an die Seite gestellt werden; für den fehlenden Proporz im Beirat werden die Stimmrechte atypisch verteilt.

Werden gravierende Lücken identifiziert, muss die oberste Führungsebene personell ergänzt oder gänzlich extern besetzt werden. Auch hier gibt das AEP-Modell bereits Vorgaben für die Suche nach einem geeigneteren Bewerber. Wenn dann auf Gesellschafterseite die für die Unternehmenszukunft »

Ergebnis einer Analyse zum Anforderungs-Eignungs-Profil

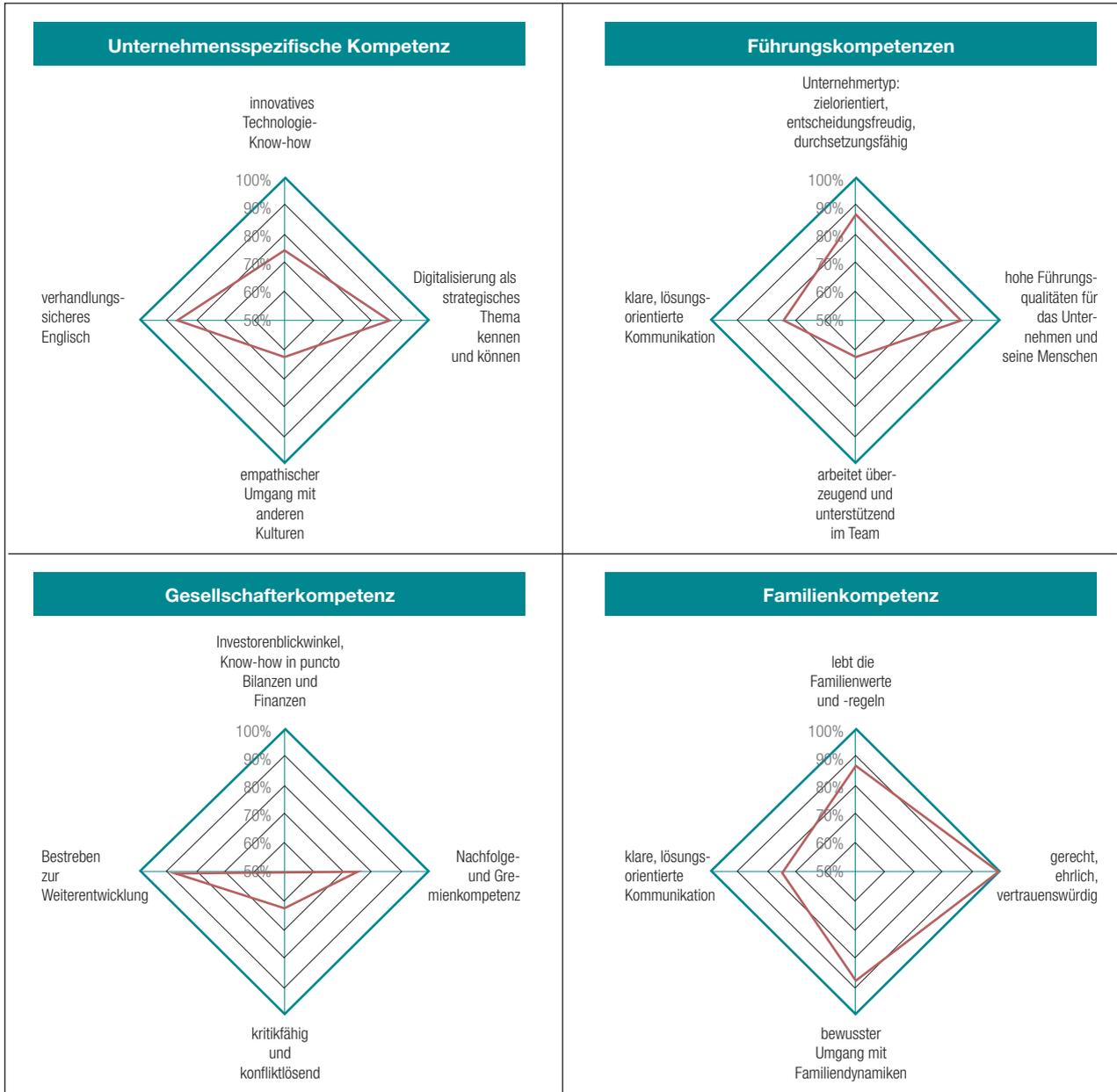


Abb. 2 (Quelle: Eigene Darstellung der Autoren)

erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind und/oder ein (auch) mit Familienmitgliedern besetzter Beirat kompetent agiert, kann dies für das Unternehmen die beste Lösung bedeuten. Im beschriebenen Fall reagierte die Seniorgeneration auf das Analyseergebnis: Sie vereinbarte eine mittelfristige Übernahme der Managementverantwortung durch den Maschinenbauingenieur. Allerdings wurde eine längere Zeitspanne eingeplant, in der er sukzessive eigene Verantwortungsbereiche überneh-

men und die geforderte hohe Vertriebskompetenz aufbauen sollte. Für den in der Beratung tätigen Sohn der Gesellschafterin wurde in der bestehenden Organisationsstruktur keine Einsatzmöglichkeit identifiziert. Die von ihm bisher erworbene Berufserfahrung, die sich im Schwerpunkt auf finanzwirtschaftliche Inhalte bezog, war für keine der vakanten Positionen nutzenbringend im Unternehmen einsetzbar. Gleichzeitig wurde aber erkannt, dass entsprechende Kompetenzen bei der im

Rahmen der Generationennachfolge geplanten Einrichtung eines Aufsichtsgremiums sinnvoll eingebracht werden können. Die im Journalismus tätige Tochter erkannte durch die Beschäftigung mit dem Thema, dass sie sich langfristig zumindest eine aktive Gesellschafterrolle vorstellen kann, jedoch zu wenig über das Unternehmen weiß. Daher wurde vereinbart, dass sie ihr journalistisches Netzwerk einbringt, um zunächst freiberuflich die Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen, und damit alle relevanten Bereiche des Unternehmens kennenlernt.

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

IX. Fazit

Die objektivierte sowie vor allem praxis- und handlungsorientierte Beurteilung von Gesellschaftern und Führungskräften (der nächsten Generation) ist in Familienunternehmen möglich und ein notwendiger Schritt bei der Professionalisierung der Governance. 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 professioneller Methoden 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 doch nur das Beste für ihre Kinder, Neffen und Nichten. Vielfach wird dieses Thema daher eher von der abgebenden denn von der nachfolgenden Generation weggeschoben – ja von letzterer mitunter sogar eingefordert.

Die hier vorgestellten Ansätze liefern eine Möglichkeit, eine Einschätzung auf Basis eines systematischen Assessment Centers wie etwa des AEP-Modells durchzuführen. Ein entsprechender Prozess hilft allen Beteiligten – und nicht zuletzt einer abgebenden Generation. So kann aus der intuitiven und oftmals familiär geprägten Entscheidung eine sachlich begründete Beurteilung für die personelle Besetzung des Managements und der Aufsichtsgremien ebenso wie die Eignung für eine aktive Gesellschafterrolle vorgenommen werden. Daher ist zu wünschen, dass professionelle und systematische Beurteilungsmethoden nicht nur bei der Übernahme sowohl von Management Verantwortung, sondern auch für aktive Gesellschafter(innen) in Familienunternehmen zum Standard in denselben werden. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Allport, G. W. (1974):

Persönlichkeit. Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart. München.

Felden, B./Hack, A./Hoon, C. (2018):

Familienunternehmen managen. Wiesbaden: Springer.

Felden, B./Pffannenschwarz, A. (2008):

Unternehmensnachfolge. Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis. München: Oldenbourg.

Marston, W. M. (1928):

Emotions Of Normal People. London u.a.

Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Groth, T. (2019):

Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).

Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Gimeno, A. (2012):

Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, 2012(3), S. 92–98.

Sarges, W. (2009):

Warum Assessment Center häufig zu kurz greifen und zudem meist das Falsche zu messen versuchen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 53(2), S. 79–82. Abrufbar unter <https://doi.org/10.1026/0932-4089.53.2.79>; zuletzt besucht am 23. März 2020.



Prof. Dr. Birgit Felden leitet den Studiengang Gründung und Nachfolge, forscht zu Familienunternehmen als Direktorin des EMF-Instituts der HWR Berlin und berät größere Familienunternehmen als Aufsichts- und Beiratsmitglied.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Jahrgang 1974, ist geschäftsführender Direktor und Honorarprofessor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität/Witten Herdecke. Gleichzeitig leitet er die gemeinnützige WIFU-Stiftung als geschäftsführender Vorstand. Schwerpunkte seiner Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten sind die Installation von Familienmanagementsystemen und Familienstrategieprozessen sowie die Nachfolge- und Konfliktberatung.

KEYWORDS

Anforderungs-Eignungs-Profil • Big Five-Modell • Familienkompetenz • Führungskompetenz • Gesellschafter und Führungskräfte der nächsten Generation • Gesellschafterkompetenz • Kompetenzbeurteilungssysteme • systematisches Assessment Center • Unternehmensnachfolge