



Wenn der Patriarch geht

Geht der Senior-Chef eines Familienunternehmens, muss mit sicherer Hand eine adäquate Nachfolge gefunden werden. Damit tun sich die meisten Unternehmenslenker schwer. Einerseits soll der Nachfolger loyal, qualifiziert und mit starkem sozialen Händchen sein, andererseits fürchtet der Vater des Unternehmens eine zu starke Persönlichkeit. Tipps für die Suche ohne Eitelkeiten.

Unterhält man sich mit Dr. Thomas Spengler, Professor für Unternehmensführung und Organisation an der Universität Magdeburg, könnte man den Eindruck gewinnen, dass die Anforderungsprofile für die Suche nach einem externen Nachfolger für mittelständische Unternehmer neu definiert werden müssen. „Ein guter Unternehmer hat einen gewissen Anteil an Narzissmus, so dass er die Firma gut repräsentieren kann“, erläutert der Wissenschaftler. Wer uneitel sei, werde nie eine gute Ansprache halten. „Er braucht aber auch einen gewissen hysterischen Anteil, weil diese Charaktere ständig neue Dinge entwickeln.“ Im Übrigen könnten Hysteriker hervorragend flirten, weil sie ständig auf der Suche nach Neuem seien. Der Hysteriker sei wunderbar in der Lage, neue Kunden zu gewinnen, weil er diesen „schöne

Augen“ macht. Und schließlich, bekräftigt Spengler, benötige der Vorgesetzte einen „guten Schuss“ depressiver Anteile. „Depressive wollen immer geliebt werden. Und damit sie geliebt werden, sind sie in der Lage, sich in andere Menschen hineinzufühlen.“ Jeder dieser Charaktere in Reinform wäre pathologisch, ergänzt der Experte. „Die Mischung muss ausgewogen sein.“

Ein narzisstischer Chef mit hohem hysterischem Anteil beispielsweise fördere so genannte „Dramatische Organisationen“, sagt Spengler. „Die dahinter stehende Vorstellung in der Wahrnehmung des Managers ist die seiner eigenen Großartigkeit – er hat Omnipotenzphantasien.“ Eine andere pathologische Form sei die paranoide mit Phantasien von Bedrohung und Verfolgung. Diese Vorgesetzten erkenne man daran, dass sie hoch differenzier-

te Systeme implementierten, um alles zu kontrollieren – von der Buchhaltung bis zur Zeiterfassung. Im Außenverhältnis machten sie seitenlange, wasserdichte Verträge. „In einer solchen Misstrauenskultur funktioniert nichts mehr, weil kaum jemand noch zum Tagesgeschäft kommt.“ Ein zwanghafter Charakter sei auf dem Chefsessel ebenfalls deplatziert. Spengler: „Den braucht man in der Buchhaltung, weil er zwanghaft genau ist.“

Bescheidene graue Mäuse?

Die Gedanken des Wirtschaftsprofessors dürften im Mittelstand nicht zuletzt deshalb Aufmerksamkeit erregen, weil Personaler wie Headhunter bislang in Stellenanzeigen und Publikationen oft genug einen Managertypus idealisiert haben, der über die von Spengler skizzierten Eigenschaften noch nicht einmal im Ansatz

verfügt. Bei potenziellen externen Nachfolgern mittelständischer Patriarchen ist die Fähigkeit quer zu denken genauso wenig erwünscht wie das Ausleben der eigenen Persönlichkeit. Scheidende Unternehmensführer – so das gängige Klischee – halten deshalb Ausschau nach einer zwar fachlich qualifizierten, aber in hohem Maße bescheidenen Führungskraft.

Die Theorie des Magdeburger Professors, der zufolge mittelständische Firmenchefs bei der Suche eines externen Nachfolgers nach einer Persönlichkeit Ausschau halten sollten, die ähnlich gestrickt ist wie sie selbst – idealerweise ein „Charakterklon“ – ist grundsätzlich nicht von der Hand zu weisen. Das belegen Zahlen: Nach Angaben von Professor Dr. Frank Wallau vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) und Dozent an der Fachhochschule der Wirtschaft Ostwestfalen wird man in mehreren hunderttausend mittelständischen Unternehmen kurz- beziehungsweise mittelfristig einen Generationenwechsel in der Chefetage zu bewältigen haben. Derzeit dominiere die familieninterne Nachfolge. „Aber in Zukunft gewinnt die familienexterne an Bedeutung.“ Trotzdem müssten rund 6000 Familienbetriebe Jahr für Jahr schließen, weil sie keine Nachfolgelösung finden.

„Wenn die betroffenen Unternehmen in einer solchen Situation eine dieser typischen ‚grauen Mäuse‘ auf dem Chefessel inthronisieren, die ihr Leben nicht mit dem Gestalten, sondern dem Verwalten von Organisationen verbracht haben, machen sie die Firma besser gleich dicht“, meint Spengler. Der Professor weiter: „Eine Übergabe an eine externe Führungskraft kann nur dann erfolgreich sein, wenn der ‚Neue‘ über den gleichen visionären Impetus und dieselben Leaderqualitäten verfügt wie der scheidende Senior.“

Soziale Stärke und Authentizität gefragt

Die Regelung der Nachfolge gehört in der Tat zu den schwierigsten Entscheidungen in inhabergeführten Firmen. Der Grund: Nirgendwo sonst in der Wirt-

schaft sind die Strukturen derart eigenindividuell, orientieren sich Mitarbeiter und Manager in derart starkem Maße an einer Vaterfigur, die sich für das „Große Ganze“ verantwortlich fühlt.

„Für Familienunternehmen, die einen externen Manager mit der Leitung betrauen, sind andere Kriterien wichtig als für anonyme Kapitalgesellschaften, zum Beispiel eine besonders hohe Identifikation mit den Wertevorstellungen der Unternehmerfamilie“, erläutert denn auch Hubertus Graf Douglas, Managing Director der Personalberatung Korn/Ferry International in Frankfurt. Die Familie wolle sehr genau wissen, wofür der neue Chef steht, welchen Führungsstil er pflegt, welche Dinge er anders gestalten möchte und in welche Richtung er den Konzern in Zukunft führen will.

Das bestätigt Andreas Engelhardt, seit 19 Monaten Vorsitzender der Geschäftsführung der Stolberger William Prym GmbH & Co. KG. Zuvor war der 47-Jährige in drei anderen Familienunternehmen tätig. „Familiengesellschafter legen großen Wert darauf zu wissen, in welcher Weise der neue Mann an der Spitze die Firmenkultur aufnimmt und den Marktbedürfnissen entsprechend wei-

terentwickelt“, sagt der Manager. Neben den Hard Facts wie Ausbildung und zurückliegende Performance habe die Frage des Social Leadership einen höheren Stellenwert als bei Kapitalgesellschaften. Engelhardt: „Eine ausgewogene Paarung aus beidem ist entscheidend für den Erfolg bei der Umsetzung von Maßnahmen.“

Zudem, so der Prym-Chef, werde ein hohes Maß an Authentizität und Treue erwartet. Immerhin hat das Unternehmen einen Jahrhunderte alten Ruf zu verlieren: Wilhelm Prym begann vor über 470 Jahren als Goldschmied und Metallhandwerker. Mit der Herstellung von Kupfer- und Messinghalbzeugen prägten seine Nachfolger eine ganze Industrie. Später war eines der kleinsten Prym-Produkte der große Trumpf: der Druckknopf. Schließlich entstand aus dem Kupfer- und Messingbetrieb ein weltweit agierendes High-Tech-Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 350 Millionen Euro.

Damit ein Familienunternehmen nicht am Führungswechsel scheitert, sollte der bewährte Führungsstil erhalten bleiben, betont Thomas Spengler. „Wenn der Bruch zu extrem ist, sind Konflikte mit den

Auswahl eines Beraters

Info

Das IfM Bonn geht laut Prof. Dr. Frank Wallau „nach vorsichtiger Hochrechnung“ davon aus, dass jährlich zwischen 4000 und 5000 Unternehmen mit Unterstützung von professionellen Beratern ihre Nachfolge vorbereiten beziehungsweise gestalten. Dabei werde Nachfolgeberatung primär im Falle einer familienexternen Nachfolge in Anspruch genommen.

Die Nachfolge im Mittelstand ist eine der herausforderndsten Aufgaben im Headhunting, so Hubertus Graf Douglas, Managing Director der Personalberatung Korn/Ferry International. Der Berater benötige einen sehr breiten Erfahrungshorizont sowie hervorragendes Einfühlungsvermögen. Neben einem tiefen Verständnis der Kultur und Geschichte des Unternehmens inklusive dem dazugehörigen Respekt für die Leistungen des sich zurückziehenden Unternehmers müsse der Berater auch die Strategie sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens genau kennen.

Berater, die stark im Mittelstand arbeiten, sowie Berater, die eher im Konzerngeschäft sind, decken die Anforderungen einer solchen Suche in der Regel nur teilweise ab, da hinsichtlich Persönlichkeit und Werdegang die allerbesten Kandidaten beider Suchfelder berücksichtigt werden müssen. Viele Nachfolgesuchen gingen schief, weil dies nicht berücksichtigt werde oder von Seiten des Beraters die Komplexität, die Notwendigkeit der hohen persönlichen Einbringung sowie der Grad der Vorarbeit meist unterschätzt werde.

„Eine Übergabe an eine externe Führungskraft kann nur dann erfolgreich sein, wenn der ‚Neue‘ über den gleichen visionären Impetus und dieselben Leaderqualitäten verfügt wie der scheidende Senior.“

Dr. Thomas Spengler, Professor für Unternehmensführung und Organisation an der Universität Magdeburg

Mitarbeitern programmiert.“ Veränderungen machten Menschen immer Angst. Deshalb solle die Belegschaft frühzeitig erfahren, dass es Neuerungen geben werde – aber diese im Sinne der Firma. „Das ist ein ganz sensibles Thema“, schildert der Experte: „Ohne Mitarbeiter geht es nicht. Andererseits hat der übergabebereite Unternehmer auch seine Vorstellungen darüber, was in Zukunft an Umsatz generiert werden soll, und kann nicht jeden einzelnen demokratisch mitsprechen lassen.“ Deshalb müsse er den „Richtigen“ aussuchen. Jemanden, der auf Akzeptanz stößt und charakterlich zum Unternehmen passt.

Innovativ und risikobereit

Dazu sollten die Kernmerkmale abgefragt werden. Spengler zufolge erkennt man einen narzisstischen Charakter zum Teil am Äußeren wie der Körperhaltung. „Er steht wie ein Gardeoffizier.“ Zudem berichte er immer Dramatisches. Aufschlussreich sei die Antwort auf die Frage nach der Freizeitaktivität. Der Narzisst verbringe seinen Urlaub an extrem ausgefallenen Orten, am liebsten dort, wo noch niemand vorher war. Er trinke nur ganz exklusive Weine und halte stundenlange Referate darüber. Den Hysteriker erkenne man daran, dass er in seiner Freizeit „immer da ist, wo der Papst boxt“. Er plane seine Freizeit überhaupt nicht, so der Professor weiter, sondern habe ein Geschick, spontan die Top-Events herauszupicken. „Beruflich erkennt man ihn daran, dass er ständig neue Projekte generiert. Da sollte man nach deren Ergebnissen fragen. In der Regel werden sie nicht zu Ende geführt.“

Der Depressive schließlich genieße gar keine Freizeit. Für ihn sei das Wochenende das Schlimmste – es sei denn, er wird von jemandem angerufen, der seiner Hilfe bedarf. Im Berufsleben zeige er äußerste Loyalität. Ganz wichtig: „Keiner dieser Charaktertypen sollte besonders dominant sein.“

Weitere Eigenschaften, die ein externer Nachfolger in einem mittelständischen Familienunternehmen mitbringen sollte, sind nach Aussage von Graf Douglas Innovationsvermögen sowie Risikobereitschaft kombiniert mit der Fähigkeit, riskante Entscheidungen auch unter Zeitdruck angemessen zu treffen. „In großen anonymen Gesellschaften ist es nicht selten der Fall, dass Manager das Augenmerk für bedächtiges Vorgehen verlieren und alles auf eine Karte setzen.“ Das zeuge nicht von Mut, sondern von Draufgängertum, konstatiert der Korn/Ferry-Chef. Ein mittelständisches Familienunternehmen würde so nicht agieren.

Gesundes Mittelmaß

Die Familie Prym war so mutig, sich frühzeitig global aufzustellen. Seit vielen Jahren gibt es Geschäftsbeziehungen in Europa, Asien, Nord- und Mittelamerika sowie Nordafrika. Mutige Entscheidungen gehören nach eigener Aussage auch zum Stil von Andreas Engelhardt. „Aber immer im Einklang mit der Firmenphilosophie.“ Absolute Grundvoraussetzung sei das gegenseitige, uneingeschränkte Vertrauen in die Maßnahmen. Der Beirat, dem auch Familiengesellschafter angehören, sei ein „starker Coach“ bei der Weiterentwicklung, mische sich aber nicht ins operative Geschäft ein.

Durch seine „klare Informationspolitik“ hat der 47-Jährige „absolute Freiheit in der operativen und strategischen Umsetzung“. Zwar werde auch seine Leistung an Zahlen gemessen, aber er habe die Chance, nachhaltige Veränderungsprozesse in Ruhe umzusetzen – unter Berücksichtigung der bisher vorgelebten Unternehmenskultur. Dennoch habe er das Tempo der Restrukturierungs-Maßnahmen erhöht. Der Manager: „Alte, traditionsreiche Unternehmen weisen bei der Umsetzung nicht unbedingt die erforderliche Schnelligkeit und Konsequenz auf.“ Das sei aber erforderlich, um die Position im Markt auszubauen und abzusichern.

Auch hier kommt es auf das gesunde Mittelmaß an. Der Satz „Das haben wir immer so gemacht“ sei genauso schädlich wie das überstürzte „Umkrempeln“ eines Unternehmens, gibt Graf Douglas zu bedenken. „Alles auf den Kopf zu stellen, was 30 Jahre funktioniert hat, geht schief.“ Ein reiner Kostenoptimierer könne problematisch werden, weil es nicht nur auf den Gewinn ankomme, sondern auch auf Treue, Verlässlichkeit und Qualität der Güter. „Wenn die Familie nicht mit dem neuen Manager übereinstimmt, sollte man sich besser trennen“, rät der Consultant. Was das bedeutet, weiß man beispielsweise bei einem der großen deutschen Traditionsunternehmen im hessischen Hanau nur zu genau: Die Eigentümer des Familienkonzerns Heraeus etwa wurden bei der Suche nach einem Nachfolger für Konzernlenker Jürgen Heraeus auch erst nach dem zweiten Versuch glücklich. Fazit: Beide Seiten – Inhaberkonferenz und externer Manager – müssen perfekt ineinandergreifen. Wie ein Druckknopf von Prym.



Autorin
Ulla Robbe
ist Redakteurin bei der PR-Agentur Consulting Intern Research und operative Projektleiterin für den Etat Korn/Ferry International, redaktion@consulting-intern.de