THE TRUSTED ADVISOR

THE TRUSTED ADVISOR ist eine regelmäßig erscheinende Publikation von AvS – International Trusted Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

TTA 01-2014 | NACHFOLGE

- Die schwierige Generationennachfolge
- Aktives „Nachfolge-Management“
- Ein bisschen mehr als nur Bauchgefühl...

Phone: +49 (69) 2713975-0 | info@avs-advisors.com | www.avs-advisors.com

Die schwierige Generationennachfolge

Unternehmerische Herausforderungen bei Übergabe des Staffelstabs

von Felix B. Waldeier

Auch in diesem Jahr suchen wieder über 20.000 Familienunternehmen in Deutschland einen Nachfolger. Naturgemäß soll der Nachfolger am liebsten aus eigenem Nachwuchs entstammen, wobei das bekanntermaßen nicht immer möglich ist – oder in manchen Fällen eben auch eindrucksvoll schief geht. Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) schaffen es im Schnitt lediglich 10-15% der dort erfassten Unternehmen in die dritte Generation. Und diese Erfahrungswerte drohen angesichts des demographischen Wandels keinesfalls besser zu werden. Entsprechend gibt es zahlreiche Familienunternehmer, die mangels eigenen Nachwuchses für die Nachfolge nach Fremdmanagern suchen – oder am Ende ihr Unternehmen sogar verkaufen müssen.Von den demographischen Aspekten des Problems einmal abgesehen, sind aber häufig auch schwere innerfamiliäre Konflikte Ursache für gescheiterte – oder gar nicht erst zustande kommende – Unternehmensnachfolgen. In diesem Zusammenhang wäre es sicherlich übertrieben von einer generellen Tabuisierung dieses Themas zu sprechen. Aber in der Regel wird in Deutschland lieber das hingebungsvolle Loblied auf die Familienunternehmen gesungen, die mit großen Vorteilen wie Schnelligkeit, Entscheidungsfreude und Anpassungsfähigkeit als kleine, innovative, kostenbewusste und wendige Spieler in den Weltmärkten reüssieren. Und selbstverständlich erwachsen gerade aus diesen mittelstandsspezifischen Vorteilen und besonderen Tugenden tatsächlich auch große Wettbewerbsvorteile – und nicht selten herausragende Weltmarktführer.

Wahr ist aber leider auch, dass sich diese Vorteile ins drastische Gegenteil verkehren können, wenn es den Patriarchen an eigener Kalibrierung und Selbstreflexion fehlt, sie selbst nicht loslassen können – oder sich Stammesfürsten bei Anwälten die Klinke in die Hand, sich aber nicht mehr die eigene geben mögen. Wer der Meinung ist, dass die monatlich in verschiedensten Wirtschaftsmagazinen genüsslich ausgewalzten Probleme bei großen Familienunternehmen wie Oetker, Schlecker, Merckle oder Oppenheim zwar spannende, ggf. unrühmliche, aber eben auch extreme Ausnahmen seien, der irrt nach unserer Erfahrung leider. Sie sind vielleicht die Spitze des Eisbergs, aber weniger spektakuläre Probleme bei weniger großen oder prominenten Familienunternehmen existieren en masse. Und sicherlich gibt es auch eine ganze Reihe von Familienfehden, die bisher (auch durch Glück) von den Nachforschungen der Journalisten verschont geblieben sind. Nicht wenige dieser Konflikte haben sehr direkt mit Nachfolgethemen zu tun.

Doch wo genau liegen die Ursachen für ebendiese Probleme rund um Unternehmensnachfolgen? In vielen Fällen hat die nachfolgende Generation schlicht andere Zukunftspläne für sich oder die Firma als ihre Eltern. In anderen Fällen wiederum bringen potenzielle Nachfolger (scheinbar oder tatsächlich) nicht ausreichend unternehmerische Qualifikationen mit, um die Unternehmensnachfolge anzutreten. Und immer noch viel zu häufig wird die Übergabe als ein wesentlicher Teil der Unternehmerleistung verzögert, verpasst oder gar zurückgenommen. In unserer Beratungstätigkeit haben wir bereits menschlich-tragische Auseinandersetzungen in Familienunternehmen miterlebt, bei denen bspw. der Senior mit 78 Jahren unerwartet zurückkam, nachdem er bereits acht Jahre zuvor das Unternehmen (nicht aber die Mehrheit der Anteile) vor hunderten Gästen mit

einem symbolischen Schlüssel und feuchten Augen dem auch nicht mehr so jungen Sohn übergeben hatte. Zwischenzeitlich hatte er dann wohl festgestellt, dass es auch in der Toskana irgendwann einmal langweilig werden kann – und es der Sohn alleine und ohne seine Mithilfe vermutlich nicht schaffen würde. Nicht selten zermürben stark emotional geprägte Machtkämpfe um Nachfolgen, Anteile oder Einflussnahme zwischen oder innerhalb von Generationen und Familienstämmen die Beteiligten. Dies kann schnell zu nicht mehr zu kittenden Zerwürfnissen der Gesellschafter untereinander führen, im schlimmsten Fall sogar zum Zerbrechen des Unternehmens.

Was ist Familienunternehmern zu raten? Auch wenn Empfehlungen natürlich immer den individuellen Kontext des Unternehmens berücksichtigen müssen, so kann sicherlich festgehalten werden: Eine erfolgreiche Nachfolge muss mit ausreichendem Vorlauf geplant und mit allen Beteiligten umfassend vorbereitet werden. Die meisten Nachfolgesituationen kommen rein biologisch bedingt aus Altersgründen zustande – und sind damit eigentlich vorhersehbar. Manchmal schlägt jedoch auch das Schicksal zu und eine Nachfolge muss sehr kurzfristig, bspw. aus Krankheitsgründen organisiert werden. Gerade aber diese entsprechenden Notfallpläne hat die Mehrheit der betroffenen Unternehmen und Familien leider nicht in der Schublade liegen. Und gibt es in solchen Fällen dann auch keinen Beirat, der bereits Verantwortung trägt oder zumindest kurzfristig „scharfgeschaltet“ werden kann, sind viele Familien mit der Situation überfordert.

Gelungene Übergaben werden oft acht bis zehn Jahre oder mehr im Voraus geplant, denn idealerweise sollten Senior und Nachfolger das Unternehmen ja sogar noch mehrere Jahre gemeinsam führen. Im Idealfall gibt es einen gut durchdachten, strukturierten und objektivierten Entscheidungsprozess, der zu einer geregelten Nachfolgelösung aus Sicht aller Beteiligten führt. Sollte es familieninterne Optionen für die Nachfolge geben, so muss mit diesen Kandidaten in der Entwicklung sehr sorgsam umgegangen werden. Den Grundstein legt bereits die Ausbildungsentscheidung, die Fortsetzung erfolgt anschließend in der Berufserfahrung. Bei mehreren Kandidaten aus unterschiedlichen Familien-/Gesellschafterstämmen sollte natürlich am Ende möglichst der oder die Beste gewinnen – und nicht die „Dicke des Bluts“ ausschlaggebend sein. Die Frage, ob und welcher Kandidat in einer Familie am besten geeignet ist das Unternehmen zu führen oder auch als aktiver Gesellschafter zu begleiten, ist eine der schwierigsten überhaupt. Auch hieran sind bereits viele Familien zerbrochen. Offensichtliche Nicht-Eignung oder offensichtlich herausragende Eignung sind dabei noch relativ leicht zu beurteilen – selbst für Väter. Äußerst schwierig aber wird es, wenn zwischen „noch geeignet“ und „knapp nicht geeignet“ unterschieden werden muss. Auch Nachfolger können zwar in größere Funktionen hineinwachsen und sich entwickeln, aber „Unternehmer-Gene“ werden leider selten vererbt und kommen auch bei größerer Gestaltungsfreiheit nicht plötzlich zum Vorschein. Ein externer Moderator – ob Beiratsvorsitzender oder auch unabhängiger Berater – kann bei solchen Entscheidungen wichtige Unterstützungsarbeit leisten, für eine gewisse Objektivität sorgen und versuchen, sich andeutende Familienkonflikte zu moderieren bzw. aufzulösen.

Neben Überlegungen zu Absicherung und Vorsorge, sollten auch finanzielle und rechtliche Aspekte einer Nachfolge nicht vernachlässigt werden. Ein potenzieller Nachfolger muss unter Umständen, abhängig von der aktuellen Unternehmensbewertung, mit erheblichen Transaktionskosten (Steuern, Kosten für (juristische) Beratung etc.) rechnen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, frühzeitig eine langfristige Familienstrategie zu erarbeiten, welche Interessen von Familie und Gesellschafterverantwortung in Einklang bringt und einen Rahmen bildet, um das Unternehmen erfolgreich in die nächsten Generationen zu überführen. Niedergeschrieben in einer Familien- und Unternehmensverfassung können dann u.a. Unternehmenswerte und -ziele, aber auch Voraussetzungen für einen Nachfolger festgelegt werden.

Am Ende bleibt der schwierige Prozess der Generationennachfolge eine der zentralen Herausforderungen, die der Unternehmer als persönliche Aufgabe mit hoher Priorität ansehen sollte. Der rechtzeitige Anstoß des Prozesses, das umfassende Involvieren aller Beteiligten, eine offene Kommunikation sowie die Inanspruchnahme externer Unterstützung und Beratung kann eine erfolgreiche Generationennachfolge sehr positiv beeinflussen.

Aktives „Nachfolge-Management“

Die Rolle der Aufsichtsorgane bei der Nachfolgeplanung für CEOs

von Dr. Christian Bühring-Uhle

Jedes Jahr werden mindestens 10-15% der CEO-Positionen neu besetzt und dabei hat insbesondere der Vorsitzende des Aufsichtsgremiums eine besondere Rolle und Verantwortung. In der Realität kann man jedoch bei der Bewältigung von Nachfolgesituationen immer wieder schwerwiegende Fehler beobachten – mit manchmal fatalen Folgen für das Unternehmen.Jedes Jahr werden mindestens 10-15% der CEO-Positionen neu besetzt, was einer durchschnittlichen Verweildauer von höchstens sieben bis acht Jahren entspricht. Obwohl es sich nicht nur um eine außergewöhnlich wichtige, sondern auch unausweichliche Aufgabenstellung handelt, sind die meisten Unternehmen darauf nicht vorbereitet. In den Vereinigten Staaten können Aktionäre das „Board of Directors“ sogar im Klagewege zur Erstellung eines Nachfolgeplans zwingen, und dennoch hat eine Umfrage in den USA ergeben, dass in 50% der Unternehmen das Board of Directors sich nicht in der Lage sah, im Bedarfsfall einen Nachfolger zu benennen. In 40% der Unternehmen wurde angegeben, dass es nicht einen einzigen geeigneten, internen Nachfolgekandidaten gäbe. Dies scheint keine allzu große Sorge zu sein, da die auf das Thema Nachfolge verwandte Zeit im Durchschnitt gerade einmal zwei Stunden im Jahr beträgt. Dabei ist es eine der wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsorgans (sei es Aufsichtsrat oder aufsichtsführender, also nicht bloß beratender Beirat) sicher zu stellen, dass das Unternehmen bestmöglich geführt wird, d.h. dass die Person an der Spitze den gegenwärtigen – und insbesondere den zukünftigen – Anforderungen an die Führung des Unternehmens maximal gerecht wird.

Dies bedeutet, dass das Aufsichtsorgan nicht nur den Mann oder die Frau an der Spitze des Unternehmens begleiten und beaufsichtigen und wissen muss, wann es Zeit für einen Wechsel an der Spitze ist. Sondern auch, dass das Aufsichtsorgan insbesondere dafür Sorge tragen und Vorkehrungen treffen muss, dass jedweder Wechsel an der Spitze, sei er nun turnusmäßig oder unvorhergesehen, zu der für die Zukunft des Unternehmens optimalen Besetzung führt. Diese Verantwortung für die Nachhaltigkeit des Unternehmens ist vielleicht die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsorgans überhaupt. Insbesondere der Vorsitzende des Aufsichtsgremiums hat hier eine besondere Rolle und Verantwortung. Die Realität sieht leider allzu oft anders aus, denn gerade bei der Bewältigung von Nachfolgesituationen kann man immer wieder schwerwiegende Fehler beobachten – mit manchmal fatalen Folgen für das Unternehmen.

Wir kennen aus unserer Praxis natürlich auch positive Bespiele. So wurden wir vom Verwaltungsratsvorsitzenden eines größeren, börsennotierten Unternehmens bereits mehr als ein Jahr vor dem frühestmöglichen Ausscheiden des CEOs um ein Angebot zur Begleitung der Nachfolge gebeten. Insbesondere aus dem Mittelstand sind uns allerdings auch viele Fälle bekannt, wo CEO-Nachfolgen schlicht gar nicht vorbereitet und organisiert wurden. Ganz häufig haben ja selbst durchaus signifikante Mittelständler überhaupt kein Aufsichtsgremium und damit auch niemanden, der dem langgedienten Vorsitzenden zu der Einsicht verhilft, dass eine echte „Unternehmerleistung“ erst mit einer erfolgreichen Übergabe vollendet ist.

Um diesem Thema gerecht zu werden, sollte man bedenken, dass es hier nicht um ein punktuelles Ereignis geht, sondern um einen kontinuierlichen Prozess, der einerseits strategischen Charakter hat und andererseits ein wichtiger Eckstein der dem Aufsichtsorgan obliegenden Risiko-Management-Funktion ist. Es wird überwiegend angenommen, dass, ceteris paribus und insbesondere in größeren Organisationen, eine interne Nachfolge externen Lösungen überlegen ist, unter anderem weil ein interner Nachfolger das Unternehmen (und seinen Markt, seine Wettbewerber etc.) besser kennt und auf die Spitzenaufgabe systematisch vorbereitet werden kann. Und tatsächlich wird, jedenfalls bei größeren Unternehmen, die Nachfolge häufig intern gelöst.

Die erhofften Vorteile einer geordneten Übergabe können einigermaßen verlässlich nur realisiert werden, wenn über Jahre kontinuierlich daran gearbeitet wird, dass möglichst eine Mehrzahl grundsätzlich geeigneter Kandidaten zur Verfügung steht. Ein wirklich geeigneter Kandidat für die Spitzenposition wächst nicht von selbst heran, zumal in der neuen Aufgabe ganz andere Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale gefordert sein werden, als in den Aufgaben, die die internen Leistungsträger bislang zu bewältigen hatten.

Im Mittelstand sind allerdings viele Unternehmen aufgrund ihrer Unternehmensgröße und den zur Verfügung stehenden organisatorischen und finanziellen Ressourcen schlechterdings außer Stande, Nachfolgekandidaten im Unternehmen vorzuhalten. Das gilt nicht nur für CEO-Kandidaten, sondern häufig für sämtliche Führungsfunktionen.

Ein Aufsichtsorgan wird seiner Aufgabe nur gerecht, wenn es das Thema „Nachfolge“ aktiv managt und einen wesentlichen, idealerweise den überwiegenden Teil seiner Zeit und Aufmerksamkeit der Zukunft widmet, anstatt in der Beschäftigung mit dem Status Quo und vertrauten Gesichtern zu verharren. Auch kann das Aufsichtsorgan diese Aufgabe nicht dem aktuellen Stelleninhaber überlassen. Wenn sich der langjährige CEO einen „Kronprinzen“ nach eigenem Geschmack heranzieht, und womöglich auch noch nach der Stabübergabe an die Spitze des Aufsichtsorgans wechselt (was auch heute noch häufig zu beobachten ist), dann darf es nicht verwundern, wenn das Unternehmen den sich wandelnden Anforderungen irgendwann nicht mehr gewachsen ist. Dazu kommt die Gefahr, dass der frühere Vorsitzende dann gerne zum „back-seat-driver“ mutiert und aus dem Aufsichtsgremium die Geschicke lenkt. Unsere Erfahrung ist hier: Wenn ein starker CEO-Nachfolgekandidat solch eine Konstellation wittert, dann kommt er meistens gar nicht erst. Die andere Gefahr: Ein eben nicht so starker Vorgänger (bei Familienunternehmen gelegentlich zu besichtigen) sucht sich gleich jemand Handzahmes – oder jemanden, der noch schwächer ist, als er selbst.

Einige praktische Empfehlungen an Inhaber und Aufsichtsorgane:

- Es empfiehlt sich, die Anforderungskriterien, den Prozess für die Regelung der Nachfolge, sowie den „Pool“ an kurz- und mittelfristigen Kandidaten ausführlich zu diskutieren, zu dokumentieren und in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Insbesondere im Hinblick auf die für die Spitzenposition zu fordernden Kompetenzen sollte die Messlatte hoch gelegt werden. Das Erarbeiten dieser Eignungs- und Erfahrungskriterien ist eine ebenso wichtige wie anspruchsvolle Aufgabe.

- Der aktuelle CEO spielt insbesondere beim Aufbau eines Kandidaten-Pools eine wichtige Rolle, darf den Prozess aber nicht monopolisieren. Und die Mitglieder des Aufsichtsgremiums müssen diese Menschen auch kennenlernen und einen eigenen „Draht“ zu ihnen entwickeln.

- Auch wenn die Unternehmensgröße es erlaubt, systematisch an einer internen Nachfolgeplanung zu arbeiten, ist es häufig von Vorteil, auch externe Kandidaten in den Besetzungsprozess mit einzubeziehen, da man damit nicht nur die Auswahl erweitert und die Aussichten auf „frisches Blut“ erhöht, sondern auch, weil ein interner Nachfolger, der sich gegen externe Kandidaten durchgesetzt hat, ein besseres „Standing“

haben wird, wenn er die neue Aufgabe in Angriff nimmt. Darin steckt aber auch eine Gefahr – dass nämlich interne Kandidaten „verbrannt“ oder demotiviert werden. Ein solches, zweigleisiges Vorgehen muss daher sorgfältig gemanagt und moderiert werden und erfordert ein großes Maß an Erfahrung und Fingerspitzengefühl.

- Selbstverständlich erfordert ein gutes Nachfolge-Management ein Höchstmaß an Vertraulichkeit. Diese wird in der Praxis häufiger außer Acht gelassen, als man meinen würde. Hier ist eine erhöhte Wachsamkeit insbesondere von Seiten des Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums unerlässlich.

- Insbesondere bei einer externen Besetzung muss dafür Sorge getragen werden, dass der neue Mann (oder die Frau!) an der Spitze reibungslos in die neue Position (und ggf. die Organisation) integriert wird.

- Last but not least muss es einen (konkreten!) Notfall- und Interimsplan geben, falls der CEO kurzfristig und unerwartet (aus welchem Grund auch immer) „ausfällt“.

Wenn diese Empfehlungen beherzigt werden, dann besteht durchaus die Möglichkeit, dass aus Krisen Chancen werden, denn eines ist klar: Das einzig Beständige im Leben – auch im Leben von Unternehmen – ist der Wandel.

Ein bisschen mehr als nur Bauchgefühl...

Kompetenzbasierte Einschätzung und Beurteilung von Nachfolgern und Führungskräften

von Andreas von Specht

Viele Entscheider gehen mit ihrer langjährigen Erfahrung, einer ordentlichen Portion gesundem Menschenverstand und einem ausgeprägten Bauchgefühl in wichtige Personalgespräche. Allerdings sind rein intuitive Beurteilungen häufig stark verzerrt und der Beurteiler droht in gleich mehrere Fallen hineinzutappen.Ein mittelständischer Unternehmer saß uns gegenüber und war einigermaßen ratlos. Fast drei Stunden habe er neulich wieder mit einem Kandidaten für die Leitung seines Hauptwerkes verbracht. Es sei ein sehr nettes, angenehmes Gespräch gewesen – und der Mann habe durchgehend einen grundsoliden und auch dynamischen Eindruck hinterlassen. Der Unternehmer habe das Gespräch dann schließlich beendet und sich gedacht: „Im Grunde bin ich doch jetzt genauso schlau wie vorher. Ist das wirklich der Mann, dem ich die zweitwichtigste Funktion in meinem Unternehmen anvertrauen möchte? Woran genau soll ich eigentlich festmachen, ob er das wirklich kann, oder ob er nur ein gut geübter Bewerber ist?“ Nett und umgänglich war der Kandidat ja – aber er wisse natürlich selbst, dass das alleine nicht reicht. Was aber sind dann die objektivierten Kriterien, nach denen er eine herausragende Führungskraft beurteilen sollte? Welche zentralen Fragen müsste er im nächsten Gespräch noch stellen, um zu einer tiefergehenden Beurteilung zu gelangen? Und woran erkenne er eigentlich, ob der Kandidat zusätzlich auch das Potenzial habe, eines Tages vielleicht sogar sein eigener Nachfolger als Chef des ganzen Unternehmens zu werden?

Diese Fragen begegnen uns häufiger. In ehrlichen Momenten werden sie auch so offen gestellt – und manchmal merkt man eher intuitiv, dass sie selbst erfahrene Unternehmensführer stark beschäftigen. Gerade auch Unternehmer, die zwar häufig interne Personalentscheidungen treffen, aber relativ selten Führungskräfte am Markt rekrutieren.

Sehr viele Entscheider gehen mit ihrer langjährigen Erfahrung, einer ordentlichen Portion gesundem Menschenverstand und einem ausgeprägten Bauchgefühl in solche Gespräche. Das ist auch gut und richtig so, schließlich muss ja u.a. auch herausgefunden werden, ob bspw. ein Nachfolgekandidat in das besondere kulturelle Geflecht des eigenen Unternehmens hineinpasst. Allerdings sind rein intuitive Beurteilungen häufig stark verzerrt und der Beurteiler droht in gleich mehrere Fallen hineinzutappen. Beispielhaft seien an dieser Stelle nur ein paar wenige Wahrnehmungsverzerrungen erwähnt: Der sogenannte „Halo-Effekt“ beschreibt, wie die Beurteilung eines Kandidaten auf Basis eines sehr positiven Eindrucks in einer spezifischen Situation im Anschluss verallgemeinert wird. Das Ganze funktioniert auch genau umgekehrt, wenn ein kritischer Ersteindruck die gesamte Beurteilung nach unten zieht („Horn-Effekt“). Oder es kommt im Kopf des Beurteilers zu einem „Hierarchie-Effekt“, bei dem hierarchisch höher angesiedelte Kandidaten quasi automatisch besser beurteilt werden – nach dem Motto: „Einmal Vorstand, immer Vorstand.“ Sehr viele Beurteiler lassen sich auch gerne vom allerersten Eindruck leiten, der dann die gesamte Beurteilung überdeckt. Die Liste möglicher Wahrnehmungsverzerrungen ist noch sehr viel länger. Man stelle sich einen Aspiranten für eine Partnerposition in

einer konservativen Privatbank vor, der mit weißen Tennissocken unter der zu kurzen Anzugshose den Raum betritt. Kommt ein Beurteiler über diese optische Erstwahrnehmung später im Gespräch wohl noch hinweg?

Beurteilungen sind also außerordentlich fehleranfällig. Insofern lautet auch eine erste Empfehlung, sich bei sehr wichtigen Einschätzungen von anderen Menschen ausreichend Zeit zu nehmen. Es passiert häufig, dass Entscheider eigentlich schon nach zehn Minuten zu wissen glauben, dass eine Führungskraft „leider nicht passt". Noch erstaunlicher aber ist die vermeintliche Befähigung, nach einer halben Stunde Gespräch bereits sicher zu sein: „Jawohl, das passt!". Wir, als auf die Einschätzung und Beurteilung von Führungskräften und Unternehmer-Nachfolgern spezialisierte Berater, können das jedenfalls nicht.

Wir empfehlen unseren Klienten gerne, die Messlatte für die angestrebte „Passform" möglichst hoch zu legen. Das bedeutet keineswegs nun möglichst nach der berühmten Nadel im Heuhaufen oder der „eierlegenden Wollmichsau" zu fahnden. Aber ein Entscheider sollte sich sowohl bei der Leistungsbewertung des eigenen Führungspersonals, als auch bei der externen Rekrutierung schon vorher klarmachen, nach welchen Kriterien er später beurteilen möchte. Als wir einen Hamburger Rohstoffhändler einmal fragten, was denn für ihn die wichtigsten Kriterien für die externe Suche nach seinem Nachfolger seien, sagte er uns: „Der muss natürlich schon ein bisschen was herzeigen können – aber vor allem soll er möglichst nicht stehlen." Aus unserer Sicht geht das durchaus noch etwas differenzierter. Vor allem brauchen Beurteiler Methoden, die die vorher aufgezeigte Fehleranfälligkeit reduzieren. Kompetenzbasierte Interviews sind eine solche Methode, und zwar unserer Überzeugung nach die beste, die in den letzten 20 Jahren entwickelt wurde.

Kompetenzen sind für den geschulten Beurteiler zuverlässig messbar und stellen einen guten Indikator gegenwärtiger und zukünftiger Arbeitsleistung dar. Es gibt Unternehmen, die sehr komplexe Kompetenzmodelle mit 30 oder 50 Einzelkompetenzen entwickelt haben. Tatsächlich kann man aber bereits mit etwa 8-10 Kernkompetenzen seniore Führungskräfte sehr genau erfassen und beurteilen. Diese Kernkompetenzen können zusammenfassend in Unternehmer- und Sozialkompetenzen unterteilt werden.

Es gibt kaum einen Auswahlprozess für eine Unternehmer-Nachfolge, bei dem der Anspruch an Kandidaten, vor allem sehr „unternehmerisch" zu sein, nicht ausdrücklich formuliert wird. Aber was heißt das eigentlich genau? Wann ist jemand unternehmerisch? Und wann eher nicht? Die wichtigsten Unternehmerkompetenzen sind sicherlich konsequente Ergebnisorientierung, strategisches Denken und Veränderungsmanagement, wozu auch die Fähigkeit gehört, vertretbare Risiken einzugehen. Natürlich braucht es auch Fachkompetenz und Marktkenntnisse, aber ohne hohe Ausprägungen bei den drei erstgenannten Kernkompetenzen kommt ein Unternehmer sicher nicht aus. Wenn das die „harte Seite" der Medaille ist, müssen zusätzlich Sozialkompetenzen untersucht werden, also die vermeintlich „weiche Seite". Wichtige Sozialkompetenzen sind insbesondere Führungsbefähigung, Mitarbeiterentwicklung und Teamorientierung, aber beispielsweise auch das wichtige Thema Kundenorientierung. Und stellen Sie sich einmal einen global in vielen Märkten agierenden Manager vor, der leider aber interkulturell nicht „geländegängig" ist – und bspw. in Asien „wie ein deutscher Panzer" alles platt walzt. Da wird dann strategische Weitsicht oder die Befähigung zur Veränderung schnell neutralisiert.

Bei der endgültigen Auswahl, vor allem aber der Gewichtung der Einzelkompetenzen, kommt es auch auf die spezifische Unternehmenssituation und die Position an. Die Kompetenzen werden in ihrer Einschätzung nicht absolut eingestuft („die ist ergebnisorientiert; der ist es nicht"), sondern skaliert. Jede einzelne Kompetenz kann in unterschiedliche „Aktivierungsstufen" aufgeteilt werden. Ist eine Kompetenz nicht besonders stark ausgeprägt (d.h. die Ausprägung liegt im unteren Bereich), verhält sich eine Führungskraft eher reaktiv. Dann kommen bei der Einschätzung häufiger Begriffe vor wie „er versteht", „er versucht" oder „er bemüht sich, Fehler zu vermeiden". Führungskräfte, die sehr hohe Ausprägungen bei einer Kompetenz zeigen, sind in diesem Bereich „pro-aktiv". Dann wird nicht nur „verstanden" und auch nicht mehr nur „angewendet", sondern „entwickelt". Nicht nur „versucht", auch nicht mehr nur tatsächlich „erreicht", sondern „übertroffen".

Manager mit derart hohen Kompetenzausprägungen können meistens auch begeistern, mitreißen und andere zu Höchstleistungen bewegen. Bei einem kompetenzbasierten Interview wird Verhalten in der Vergangenheit untersucht, um einen Indikator für zukünftiges Verhalten zu erhalten. Dabei spielt weniger das „Was“ eine entscheidende Rolle, als das „Wie“. Also nicht nur das „Was haben Sie gemacht?“ hinterfragt, sondern möglichst tiefergehend in Richtung „Wie sind Sie vorgegangen?“, „Wie haben Sie das Ergebnis erzielt?“ oder „Wie genau sah das Ergebnis aus?“.

Am Ende einer kompetenzbasierten Einschätzung sollte ergänzend ein umfassender Referenzprozess stehen. Es kann wohl niemand so authentisch über das Teamverhalten eines Kandidaten Auskunft geben, wie frühere Team-Mitglieder; oder einschätzen, wie sich direkte Führung anfühlte, wie ehemalige Mitarbeiter. Vor allem aber sollten frühere Vorgesetzte oder Beiratsvorsitzende zu Wort kommen, wenn es um die Frage geht, ob ein Kandidat bspw. ein Tochterunternehmen wirklich nachhaltig entwickelt hat. Aber Vorsicht: Auch das Einholen von Referenzen will geübt sein. 90% aller Referenzgeber, so sagen Erhebungen, nehmen sich vor einem Referenzgespräch vor, eine tendenziell positive Einschätzung abgeben zu wollen.

Kann also dem mittelständischen Unternehmer, der sich bei der Einschätzung seines potentiellen Nachfolgers so schwer tut, doch geholfen werden? Wir glauben schon. Wie in anderen Lebenssituationen kommt es auf eine gute Mischung an: Ein handwerklich sauberer, kompetenzbasierter Interviewprozess, abgesichert durch umfassende Referenzaussagen – und am Ende ruhig auch etwas Intuition und Bauchgefühl.

Gerne können Sie unsere Publikation sowie einzelne Ausgaben und Artikel auch an interessierte Kollegen und Kunden weiterempfehlen. Sämtliche Ausgaben und Artikel finden sich hier:
www.avs-advisors.com/tta

Möchten Sie THE TRUSTED ADVISOR gerne regelmäßig und automatisch erhalten,
so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:
tta@avs-advisors.com

AvS International Trusted Advisors

Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office Hamburg

Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Rue du Mont-Blanc 19
1201 Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zürich

Tödistrasse 36
8002 Zürich
Schweiz

zurich@avs-advisors.com

Office Paris

7, rue Georges Ville
75116 Paris
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

9 New Square
Lincoln's Inn
London WC2A 3QN
England

london@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com