

# Kompetenzbeurteilung im Mittelstand

- zwischen Intuition und Emotion -

*Autoren: Maria Wirtz, Prokuristin der TMS Unternehmensberatung AG und Prof. Dr. Birgit Felden, Aufsichtsrat der TMS Unternehmensberatung AG, Köln und Direktorin des EMF-Instituts der HWR Berlin. **Die Kompetenz mittelständischer Familien-Unternehmer ist der zentrale Faktor für den künftigen Erfolg eines Unternehmens. Aber wie kann man diese Kompetenz im Einzelfall messen? Diese Aufgabe ist immer wieder eine Herausforderung für alle Beteiligten vor allem bei der Unternehmensnachfolge oder beim Einsatz eines externen Managements. Anders als bei großen Konzernen mit wissenschaftlich unterlegten Personalbeurteilungsmodellen werden Kompetenzbeurteilungen in Familienunternehmen zumeist der subjektiven Einschätzung der Gesellschafter und der Interpretation oftmals wenig aussagekräftiger Daten überlassen. Eine fundierte systematische Vorgehensweise fehlt, da die bekannten Beurteilungsmodelle nicht passend für die speziellen Fragestellungen familiengesteuerter Unternehmen sind. Die TMS hat ein speziell auf mittelständische Unternehmen ausgerichtetes Beurteilungsmodell entwickelt. Mehr über das AEP-Modell erfahren Sie in diesem Beitrag.***

Mit aussagekräftigen Profilen wäre manche Management-Entscheidung in Familienunternehmen vielleicht anders gelaufen. Ein eloquenter, selbstsicherer Verkäufer kann zum Beispiel bei fehlendem technischen Know-how und strategischem Können in einer engen Branche, in der es auf genau dieses technische Wissen ankommt, schnell scheitern. Auf der anderen Seite ist ein fachlich versierter Techniker und Analytiker unter Umständen fehl am Platz in einem Betrieb, dessen Wachstumschancen vor allem in einer hohen Umsetzungskompetenz und im systematischen Aufbau der vertrieblichen Aktivitäten liegen.

## **Unternehmerische Qualifikation**

Zeugnisse, Diplome, Zusatzqualifikationen und Referenzen – natürlich kann man sich damit einen ersten Eindruck von der (künftigen) Führung verschaffen – aber wie sieht es mit den Kompetenzen und dem Know-how aus, das sich nicht auf den ersten Blick präsentiert? In vielen Situationen sind diese Faktoren ausschlaggebend für die Zukunft des Unternehmens. Bisher fehlt jedoch vielen Bewertungsmethoden der direkte Bezug zu den Anforderungen, die der Betrieb selbst in seiner individuellen Situation an das Management stellt. Denn es gibt – wie die obigen Beispiele zeigen – nicht den Nachfolger oder die Unternehmer per se, auch Stellenbeschreibungen für mittelständische Unternehmer sind kaum vorstellbar: die Anforderungen des betrieblichen Tagesgeschäftes, die Perspektiven und Probleme im Markt und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens bestimmen letztendlich das individuelle Anforderungsprofil für das zukünftige oder bestehende Management.

In der Beratungspraxis der TMS Unternehmensberatung AG wird in diesen Fällen das AEP-Modell (Anforderungs-Eignungs-Profil-Modell) eingesetzt, das eine individuelle systematische Vorgehensweise zur Beurteilung des Managements ermöglicht. Als Basis dient das Unterneh-

# Kompetenzbeurteilung im Mittelstand

## - zwischen Intuition und Emotion -

men selbst und seine Situation. Welche unternehmerischen Qualifikationen sind in der jetzigen Lage gefordert? Ein Wachstumsunternehmen stellt andere Anforderungen als ein Betrieb, der in eine Krise geraten ist, ein Betrieb mit 20 Mitarbeitern andere Fragestellungen als ein „500-Personen-Unternehmen“. Das Anforderungsprofil und die daran gemessenen Kompetenzen müssen sich nach den speziellen Anforderungen des Unternehmens richten.

### **Veranschaulichung**

Ein Praxisfall soll diesen Ansatz exemplarisch veranschaulichen:

Das Unternehmen ist ein metallverarbeitender Betrieb und stellt Nischenprodukte her. Die Gesellschafter planen die Übertragung von Gesellschafteranteilen im Rahmen eines Generationswechsels. Der potenzielle Nachfolger soll auch Managementaufgaben übernehmen. Er ist derzeit im Management eines branchenverwandten Unternehmens tätig. Mit Hilfe des AEP soll eine Einschätzung über seine Eignung als künftiger Geschäftsführer gegeben werden.

Dazu muss zunächst erarbeitet werden, welche Anforderungen gegenwärtig und in der nächsten Zukunft auf das Unternehmen zukommen. Anhand einer systematischen Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation und der Unternehmensplanung wird ein Profil mit den Eckpunkten der Anforderungen des Unternehmens erstellt.

Der Betrieb erwirtschaftet einen Umsatz von rund zwanzig Millionen Euro im Jahr und eine hohe Umsatzrendite; das Eigenkapital liegt bei circa vier Millionen Euro. Diese positive Situation soll durch ein weiteres Wachstum gefestigt und ausgebaut werden – vor allem im internationalen Geschäft will der Betrieb expandieren. Es zeigt sich jedoch aufgrund der Analyse, dass der Betrieb vor allem durch das persönliche Engagement der jetzigen zweiten Generation (zwei Cousins, einer Techniker, der andere ein sehr vertriebsstarker Kaufmann) gewachsen ist und sich Strukturen herausgebildet haben, die individuell auf die beiden zugeschnitten sind. Auch die Kundenstruktur ist vor allem durch die persönlichen Beziehungen des einen Cousins geprägt, dessen Sohn nun in das Unternehmen einsteigen möchte.

### **Schritt 1**

Definition von Anforderungen aus der betrieblichen Situation:

Das unternehmerische Anforderungsprofil wird in sechs Basis-Kategorien unterteilt, im vorliegenden Fall wie folgt:

- berufsqualifizierende Kompetenz
- betriebswirtschaftliches Know-how
- vertriebliche Qualifikation
- Führungskompetenz
- Innovationskraft
- Eigentümerkompetenz

# Kompetenzbeurteilung im Mittelstand

## - zwischen Intuition und Emotion -

In einem zweiten Teil werden diese Kriterien auf konkrete Anforderungen heruntergebrochen und nach Prioritäten geordnet, um ein differenzierteres Bild zu erhalten. Vor allem sollten sogenannte K.O.-Kriterien festgelegt werden, die der Bewerber auf jeden Fall erfüllen muss. Bei dem konkreten Fall stellte sich heraus, dass die berufsqualifizierende – in diesem Fall technische Komponente sehr hoch sein musste, da sich der bislang sehr erfolgreiche Vertrieb vor allem durch das hohe und innovative Technologie-Know-how behauptete. Außerdem war Englisch als verhandlungssichere Fremdsprache für die Expansionspläne sehr wichtig. Das Wachstum erfordert darüber hinaus Vertriebsstärke und „unternehmerischen Biss“.

### **Schritt 2**

Abgleich mit der vorhandenen Eignung:

Der potenzielle Unternehmer wurde anschließend in ausführlichen Interviews gebeten, seine Motivation und vor allem seine eigene Einschätzung über die genannten Anforderungen darzulegen (Selbstbild). Mit Hilfe von praxisbezogenen Prüfungselementen werden Wissen, Wollen und Können hinterfragt: das können beispielsweise Fallstudien oder auch die Simulation bestimmter unternehmerischer Schlüssel-situationen sein (Fremdbild). Diese Art „Assessment-Center“ für zukünftige Führungskräfte gibt ein detailliertes Bild über die beruflichen Fähigkeiten, Kompetenzen, Potenziale und auch Defizite einer Person wieder.

Im konkreten Fall ergab das Intensiv-Interview eine sehr hohe fachliche Kompetenz, aber auch spezielle Defizite im technologischen Bereich, die sich durch Weiterbildung beheben lassen. Wenn bei der Auswertung des Profils, Defizite im persönlichen oder unternehmerischen Bereich erkennbar sind, ist es in der Regel sehr viel schwieriger, diese zu beheben. Auch Coachings oder Fortbildungen können hier nur begrenzt helfen. Bei der Selbsteinschätzung und dem Vergleich mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens räumte der zukünftige Manager selbst ein, dass er etwa drei bis fünf Jahre brauchen würde, um richtig „fit“ zu sein für die Unternehmensleitung.

### **Schritt 3**

Ableitung von Konsequenzen und Maßnahmen für das Unternehmen:

Schließlich sind aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abzuleiten. Traditionelle Managementbeurteilungssysteme, wie sie in der Arbeits- und Organisationspsychologie entwickelt wurden, kranken aus Sicht der (mittelständischen) Praxis daran, dass sie keine Umsetzungskomponente beinhalten. Das genau ist jedoch aus Sicht von Familienunternehmen ein entscheidender Faktor: Sicherlich ist die Erkenntnis wichtig, in welchem Bereich das Management die Entwicklung des Unternehmens unterstützen kann und wo es Risiken im Management gibt. Ausschlaggebend für den zukünftigen un-

# Kompetenzbeurteilung im Mittelstand

## - zwischen Intuition und Emotion -

ternehmerischen Erfolg ist jedoch die Frage, ob und durch welche konkreten Maßnahmen diese Risiken gemindert werden können.

In dem beschriebenen Fall waren viele der geforderten Fähigkeiten bereits im Maße vorhanden, sodass grundsätzlich nichts gegen eine Übernahme der Managementverantwortung durch den familieninternen Nachfolger sprach. Allerdings wurde der jetzigen Unternehmensleitung empfohlen, eine genügend lange Zeitspanne einzuplanen, in denen der Nachfolger sukzessive eigene Verantwortungsbereiche übernehmen und die geforderte Vertriebskompetenz aufbauen konnte. Spezielle Stärken des zukünftigen Managements (in diesem Falle die finanzwirtschaftliche Erfahrung aus einer längeren Tätigkeit in einem Kreditinstitut) konnten mit der derzeitigen Organisationsstruktur nicht genutzt werden. Hier lautete die Empfehlung, die betrieblichen Strukturen bis zum Wechsel des Managements so umzustellen, dass diese Kompetenzen eingesetzt werden können.

Wenn der Abgleich zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Qualifikationen des potenziellen Managements nicht so positiv ausfällt wie im vorgestellten Beispiel, muss über Alternativen nachgedacht werden. Mitunter reicht auch hier eine Veränderung der Unternehmensorganisation, indem zum Beispiel Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen in ihren Bereichen entlastet werden und so Führungsaufgaben übernehmen können. In schwierigeren Fällen muss – eine entsprechende Größenordnung vorausgesetzt – die oberste Führungsebene personell ergänzt werden. Schließlich gibt es auch Fälle – wie z. B. in vielen Krisenfällen – in denen das gesamte Management ausgetauscht werden muss. Doch auch hier gibt das AEP-Modell bereits die Vorgaben für die Suche nach einem geeigneteren Bewerber.

Die objektivierte und vor allem praxis- und aussagefähige Beurteilung von Führungskräften ist also durchaus auch im Mittelstand möglich. Da, wo es sich um gewachsene, familiär begründete Strukturen oftmals in wirtschaftlichen Nischen handelt, sind die Anforderungen allerdings höchst individuell und durch gängige, stellenprofilorientierte Beurteilungsraster kaum zu umreißen. Die Einschätzung mittels AEP-Modell hilft allen Beteiligten – und nicht zuletzt einer abgehenden Generation –, aus der intuitiven und oftmals familiär geprägten Entscheidung eine begründete Beurteilung für die Qualifikation des Managements zu formulieren. So wird aus der emotionalen Achterbahnfahrt eine ruhige Landstraße in eine erfolgreiche Unternehmenszukunft.