

## Das AEP-Modell zur individuellen Beurteilung von familieninternen Nachfolgern

In Familienunternehmen ist die Kompetenz des Managements – wie in anderen Unternehmen auch – ein zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg. Allerdings werden nur in wenigen Fällen professionelle Methoden eingesetzt, um bei der Unternehmensnachfolge die Kompetenz des Managements zu beurteilen. Stattdessen führen die subjektiven Beurteilungen der Gesellschafter oftmals eher zu einer emotionalen Achterbahn. Mit einer fundierten externen Beratung und der Erstellung aussagekräftiger Profile wäre manche Management-Entscheidung in Familienunternehmen vielleicht anders gelaufen.

Auch in Familienunternehmen sind nicht Zeugnisse und Referenzen, sondern Kompetenzen und Know-how, das sich nicht auf den ersten Blick präsentiert, 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. Hinzu kommt, dass die oft sehr allgemeinen Beurteilungsmodelle nicht passend für die speziellen Fragestellungen familiengesteuerter Unternehmen sind. Und schließlich werden innerfamiliäre Nachfolger zumeist gar nicht objektiv getestet, weil man sich ja schon so lange kennt.

Natürlich sind Stellenbeschreibungen für mittelständische Unternehmer kaum vorstellbar – zu individuell sind die Anforderungen des betrieblichen Tagesgeschäfts, die Perspektiven und Probleme im Markt und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Und nur diese bestimmen letztendlich das individuelle Anforderungsprofil für das zukünftige oder bestehende Management. Dabei lassen sich mit einfachen Profilanalysen bereits Stärken und Schwächen besser erkennen und vor allem mögliche Defizite früh beheben. Eine externe Beurteilung hilft vor allem, die emotionale Beeinflussung zu verringern.

### Praktische Anwendung des AEP-Modells

Aus der Beratungspraxis ist das AEP-Modell (Anforderungs-Eignungs-Profil-Modell) entstanden, das eine IT-gestützte, aber individuelle systematische Vorgehensweise zur Beurteilung des Managements ermöglicht. Als Basis dienen das Unternehmen selbst und seine Situation. Die Fragestellung lautet dann, welche unternehmerischen Qualifikationen gerade in der jetzigen Lage gefor-

dert sind. Ein Wachstumsunternehmen stellt z.B. andere Anforderungen als ein Betrieb, der in eine Krise geraten ist, ein Betrieb mit 20 Mitarbeitern andere Fragestellungen als „ein 500-Mann-Unternehmen“. Das Anforderungsprofil richtet sich genau nach den Anforderungen des Unternehmens. Der nebenstehend dargestellte Praxisfall soll die Anwendung dieses Ansatzes exemplarisch veranschaulichen.

### Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation

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 20 Mio. € im Jahr und eine hohe Umsatzrendite; das Eigenkapital liegt bei ca. 4 Mio. €. 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 sehr vertriebsstark) 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.

### Aufbau eines Anforderungsprofils

Für das unternehmerische Anforderungsprofil werden individuelle Eigenschaften in sechs Basis-Kategorien eingeordnet:

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

Für den Praxisfall sehen Sie das ausgefüllte Profil in Abb. 1 auf S. M12. In einem zweiten Schritt werden diese Kriterien auf konkrete Anforderungen heruntergebrochen und nach Prioritäten geordnet, um ein differenzierteres Bild zu erhalten. Vor allem sollten sog. K.O.-Kriterien festgelegt werden, die der Bewerber auf jeden Fall erfüllen muss. Im Detail sieht ein solches Anforderungsprofil für das beschriebene Unternehmen wie in Abb. 1 dargestellt aus.

**Der Praxisfall:** Das Unternehmen ist ein metallverarbeitender Betrieb, der Nischenprodukte herstellt. Die Gesellschafter planen die Übertragung von Gesellschafteranteilen im Rahmen eines Generationenwechsels. Der potenzielle Nachfolger – der älteste Sohn eines Familienstamms – 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 und Gesellschafter gegeben werden. Dabei war der Familie vor allem wichtig, dass durch die Einbindung eines externen Experten Diskussionen über die Eignung (oder auch Nichteignung) einzelner Familienmitglieder auf einer sachlichen Ebene geführt werden.

**Anforderungs-Profil**

	schwach ausgeprägt					stark ausgeprägt				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>1. Fachliche Qualifikation</b>										
Kaufmännisches Know-how										
Prozesskenntnisse										
Englisch verhandlungssicher										
Techn. Know-how (Maschinen, Fertigung, ...)										
Qualitätsbewusstsein										
<b>2. Persönliche Qualifikation</b>										
Personalführung										
Vertriebsstärke/Problemlöser										
Menschliche Nähe auf verschiedenen Ebenen										
Auslandsverfahrung										
<b>3. Unternehmerische Qualifikation</b>										
Marktkennntnisse										
Strategie- und Planungskompetenz										
Befähigkeit										
Entscheidungsfähigkeit										
Unternehmerischer Biss										

1: Notwendige Ausprägung

Abb. 1: Anforderungsprofil

### Selbsteinschätzung und Überprüfung der 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 das Wissen und die Entscheidungskompetenz hinterfragt (Fremdbild). Diese Art „Assessment-Center“ für familieninterne Nachfolger gibt ein detailliertes Bild über die beruflichen Fähigkeiten, Kompetenzen und auch Defizite einer Person.

### Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen

Schließlich sind aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abzuleiten. Traditionelle Managementbeurteilungssysteme kranken aus Sicht der (mittelständischen) Praxis daran, dass sie keine Umsetzungs-komponente beinhalten. Sicherlich ist die Erkenntnis wichtig, ob Sohn oder Tochter geeignet sind und wo es Risiken im Management gibt. Ausschlaggebend für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg ist jedoch die Frage, ob und durch welche konkreten Maßnahmen diese Risiken gemindert werden können. In dem beschriebenen Fall wurde den jetzigen Geschäftsführern empfohlen, eine genügend lange Zeitspanne einzuplanen, in denen der Nachfolger sukzessive eigene Verantwortungsbereiche übernehmen und die geforderte hohe Vertriebskompetenz aufbauen konnte.

Wenn der Abgleich zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Qualifikationen der potenziellen Nachfolger nicht so positiv ausfällt wie im vorgestellten Beispiel,

muss weitergedacht werden. Mitunter reicht auch hier eine Veränderung der Unternehmensorganisation, indem z.B. 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 – z.B. durch externe Führungskräfte – ergänzt werden. Doch auch hier gibt das AEP-Modell bereits die Vorgaben für die Suche nach einem geeigneteren Bewerber.

### Fazit

Die objektivierte und vor allem praxis- und aussagefähige Beurteilung von Führungskräften ist also durchaus auch in Familienunternehmen möglich. Insbesondere wenn 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 abgebenden Generation –, aus der intuitiven und oftmals familiär emotional beeinflussten Entscheidung eine begründete und auch anderen Familienmitgliedern kommunizierbare Beurteilung für die Qualifikation des Managements zu formulieren. So wird aus der emotionalen Achterbahnfahrt eine ruhige Landstraße in eine erfolgreiche Unternehmens- und Familienzukunft.

*Prof. Dr. Birgit Felden, Professur für Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge an der HWR Berlin und Vorstand der Kölner TMS Unternehmensberatung AG; Dipl.-Kffr. (FH) Maria Wirtz, Prokuristin der TMS Unternehmensberatung AG*

**Ergebnisse im Praxisfall:** 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 i.d.R. 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 designierte Nachfolger selbst ein, dass er wohl noch drei bis fünf Jahre brauchen würde, um richtig „fit“ zu sein für die Geschäftsführerrolle – Anteile würde er aber gerne bereits heute übernehmen.