

## Familienunternehmen

Peter Brors, Michael Scheppe  
Düsseldorf

# Alleskönner gesucht

Der Mittelstand gilt als ökonomisches Rückgrat der Republik und bietet in der Krise interessante Karriereoptionen – mit hohen Ansprüchen an Manager. Diese Profile haben jetzt die besten Chancen.

Im Oldiges sucht nach einem Gewinner-typen für eine unter Druck geratene Branche. Ein Maschinenbauer hat sich stark von einzelnen Kunden in der Autoindustrie abhängig gemacht und leidet zusätzlich unter der Coronakrise. Nun soll ein

neuer Chef her, der die Firma umbaut, neue Absatzmärkte erschließt, Prozesse verschlankt und digital denkt. „Der Klient ist bereit, gut zu bezahlen“, sagt Headhunter Oldiges, Chef der Personalberatung Headgate.

Das Beispiel zeigt: Transformatoren, die Geschäftsmodelle umbauen, sind auch im Mittelstand aktuell besonders begehrt. Aber auch Finanzexperten haben beste Chancen auf eine GmbH-Karriere in der Krise. Und die kann sich durchaus für beide Seiten lohnen: In wirtschaftlich schwierigen Zeiten würden Führungskräfte nach Firmen streben, die für Sicherheit, Zusammenhalt und Loyalität stehen – und das sei besonders bei Familienunternehmen der Fall, sagt Jörg Breiski von der Personalberatung Kienbaum.

Tatsächlich gilt der Mittelstand als ökonomisches Rückgrat der Republik. Die dreieinhalb Millionen Betriebe beschäftigen 60 Prozent aller Arbeitnehmer und stehen für ein Drittel des Umsatzes hierzulande, zeigen Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn. Und: „Der einzelne Manager hat in mittelständischen Firmen einen deutlich höheren Wirkungsgrad als in Konzernen und besitzt oftmals mehr unmittelbare Nähe zu Markt und Kunden“, sagt Breiski. Gute Gründe also, sich im Mittelstand umzuschauen.

Doch auch dort tut eine differenzierte Betrachtungsweise not. Headhunter beobachten, dass sich Manager nach einem Jahr der Krise aus gebeutelten Branchen wie der Autoindustrie, der Luftfahrt, der Touristik, dem Maschinenbau oder der Veranstaltungsbranche wegbewerben – hin zu den Gewinnern Logistik, E-Commerce, IT, Bauindustrie, Chemie, Pharma oder Medizintechnik.

Für Branchenwechsler sieht Personalberater Oldiges gute Chancen: „Viele Betriebe haben erkannt, dass das Top-Potenzial nicht aus der eigenen Branche kommen muss und Ideen von außen fruchtbar sind.“ So können Logistikfirmen etwa von Managern aus der Auto- und Luftfahrtbranche und deren Technologieexpertise profitieren.

Headhunter Christoph Trah von der Düsseldorfer Personalberatung Interconsilium beobachtet eine größere Skepsis: „Wenn Firmen in der Krise einen Kandidaten mit Stallgeruch bekommen können, ist die Offenheit für Branchenfremde häufig gering.“ Manche Unternehmen würden so jedoch Chancen auf Erneuerung verpassen.

In einem sind sich die Headhunter einig: Topmanager für Vorstandsposten werden unabhängig von der Konjunktur gesucht, während es im mittleren Management aktuell nur wenige offene Stellen gibt.

Viele Familienunternehmen hätten auf dem mittleren Level „ihre Einstellungen verschoben, weil es zu viele Unsicherheiten gibt“, sagt Breiski. Hinzu kommt: Das Gros der Manager ist in der Pandemie wechselunwillig oder bleibt aus Loyalität

seinem alten Arbeitgeber treu – und lässt sich so Aufstiegschancen entgehen. Die drei befragten Headhunter sind sich einig: Wenn Manager bestimmte Kompetenzen haben, dann finden sie auch in der Krise einen Job.

Doch welche Schlüsselqualifikationen müssen Manager im Mittelstand mitbringen? Das Handelsblatt hat sechs Profile identifiziert, die Familienbetriebe derzeit besonders dringend suchen.

## Profil 1: Der Transformator

Sowohl Oldiges, Trah als auch Breiski sind derzeit verstärkt auf der

Suche nach Managern, die bestehende Geschäftsmodelle analysieren, drehen und auf Wachstum trimmen können. Trah weiß: „Nur sanieren – das ist auf Dauer zu wenig. Mittelständler brauchen Manager, die zwar auch Restrukturierung beherrschen, aber dann eine langfristige Wachstumsstrategie entwickeln und umsetzen können.“ Dazu brauche es Personen, „die hohes Prozess- und Organisationsverständnis mitbringen“ und kundenorientiert denken, sagt Trah. Gerade im Einzelhandel hat sich das Kundenverhalten massiv verändert. Was früher stationär gekauft wurde, läuft mittlerweile über die Onlinekanäle.

Zwar waren Transformatoren auch schon vor der Krise gefragt. Doch Oldiges nimmt Corona für dieses Profil als einen Beschleuniger wahr. Durch die Pandemie sei allen Mittelständlern klar geworden: Auf dem alten Geschäftsmodell ausruhen – das gehe jetzt wirklich nicht mehr, so der Berater aus Bad Vilbel bei Frankfurt.

## Profil 2: Der Finanzexperte

Kienbaum-Headhunter Breiski sucht für ein großes Energieversorgungsunternehmen einen Vorstand, der über finanzwirtschaftliche Expertise verfügen soll. Auch andere Klienten verlangen Führungskräfte mit solchen Fähigkeiten. „In der aktuellen Situation sind Manager gefragt, die die Liquidität im Griff haben“, erklärt Breiski. Führungskräfte also, die Preise und Kosten engmaschig beobachten können.

Auch Headhunter Trah beobachtet häufig, dass bei jenen Mittelständlern Finanzwissen fehle, die von einem starken Patriarchen geführt wurden. „In diesen Firmen war das Controlling und die Preisgestaltung oftmals nicht so ausgeprägt, weil die Chefs der Ansicht waren, dass sie schon wüssten, wie das Geschäft läuft.“ Mitunter sei dem Management in solchen Betrieben nicht klar, wie viel sie pro Auftrag verdienen und wo Geld zugeschossen werden müsse. Es bestehe jetzt „großer Handlungsbedarf“ – was gute Chancen für all jene bedeutet, die Finanzwissen haben.

Und daraus könnte sogar mehr werden, denn oft werden Finanzchefs (CFOs) zum Vorstandschef (CEO) befördert. Beispiele gibt es genug, auch im Mittelstand: Schaeffler-Chef Klaus Rosenfeld, Ottobock-CEO Philipp Schulte-Noelle

oder Dr.-Oetker-Gesellschafter Albert Christmann. Die Rolle des Finanzchefs wird immer wichtiger, „weil der Performancedruck in vielen Branchen enorm zugenommen hat“, sagt Trah.

## Profil 3: Der Allrounder

Ob Vertrieb, Finanzen oder Produktion: Ein Stück weit müssen Manager, die im Mittelstand erfolgreich sein wollen, so universell einsetzbar sein wie ein Schweizer Taschenmesser. Berater Breiski drückt es so aus: „Wir suchen für Familienunternehmen Managementprofile, die breiter und damit vielleicht auch ein Stück unternehmerischer aufgestellt sind als in Konzernen.“ Dass der Allrounder gefragt ist, bestätigt auch Trah: „Im Mittelstand gibt es nicht für jedes Thema einen Expertenstab. Führungskräfte müssen sich operativ mit vielzähligen Themen auseinandersetzen.“ Wichtig sei es, die Aufgaben richtig zu priorisieren und entscheidungsfreudig zu sein – also eine Machermentalität mitzubringen.

Zum Allrounder-Wissen gehört heute auch Digitalkompetenz. Topmanager müssen zwar keine tiefere Expertise in den Bereichen Künstliche Intelligenz oder Machine Learning mitbringen, aber Verständnis und Affinität zum Thema Digitalisierung ist in jedem Posten wichtig. So berichtet Trah, dass er kaum noch mit Suchen nach reinen Digitalexperten, den Chief Digital Officers (CDOs), beauftragt werde: „Das ist keine singuläre Kompetenz mehr.“

Gerade für den Allrounder gilt, was Oldiges sagt: „Externe Manager dürfen sich im Mittelstand nicht zu wichtig nehmen.“ Sie müssten akzeptieren, dass der Eigentümer unerwartet eingreift und bei Mitarbeitern und im regionalen Umfeld mehr Strahlkraft habe. Heißt: Wer auf sein Ego pocht, ist im Mittelstand falsch.

## Profil 4: Der Resiliente

Resilienz ist ein Fachbegriff, der aus der Materialkunde kommt und die Spannkraft von verformten Werkstoffen beschreibt, die dann wieder ihre ursprüngliche Form annehmen. Wenn auch Manager derart belastbar sind, haben sie in Krisenzeiten gute Chancen, sagt Headhunter Trah: „Gerade an der Spitze brauchen Mittelständler derzeit Manager, die auch unter großer Unsicherheit mutige und gute Entscheidungen treffen können.“

Oldiges berichtet, dass seine Klienten Profile suchen, die einerseits an ihren Plänen festhalten können, auch wenn sie nicht gleich zum Erfolg führen, aber andererseits auch in der Lage seien, Entscheidungen rückgängig zu machen, wenn sie nicht funktionieren. „Resilienz sagt sich so leicht, aber das kostet extrem viel Kraft“, sagt Oldiges.

## Profil 5: Der Nachfolger

Trah beobachtet, dass viele Mittelständler einmal mehr zurückhaltender bei Nachfolgefragen sind, weil sie keinen Umbruch an der Spitze inmitten der Krise riskieren wollen. In einigen Fällen bräuchte es aber gerade jetzt neue Impulse und Strategien, sagt er.

Wann ein externer und wann ein interner Kandidat für den Chefessel infrage kommt, lässt sich nicht pauschal beantworten. Berater Oldiges hat eine Daumenregel: „Wenn Firmen eine Evolution anstreben, bietet sich eher ein interner Kandidat an. Und falls ein radikaler Umbau nötig ist, kann das von außen einfacher sein.“ Nachvollziehbar: Wer nicht auf persönliche Seilschaften Rücksicht nehmen muss, tut sich im Tagesgeschäft womöglich leichter.

## Profil 6: Der Leader

Oldiges: „Betriebe suchen Manager, die in der Lage sind, ihre Mitarbeiter einzubinden, und nicht hinter verschlossenen Türen ihre Strategie entwickeln.“ Gerade im Mittelstand komme es auf Kommunikationsgeschick und empathisches Feingefühl an, auch „weil dort die Mitarbeiter eine ganz andere Nähe gewohnt sind“, wie Kienbaum-Experte Breiski sagt. Dazu gehöre auch, Perspektiven aufzuzeigen und den Menschen Zuversicht zu geben. Wichtig dabei: Entscheidungen transparent und nachvollziehbar machen, um das Team mitzunehmen. Mit dieser Expertise dürfte die Jobsuche selbst in der Pandemie gelingen.

oder Dr.-Oetker-Gesellschafter Albert Christmann. Die Rolle des Finanzchefs wird immer wichtiger, „weil der Performancedruck in vielen Branchen enorm zugenommen hat“, sagt Trah.

### Profil 3: Der Allrounder

Ob Vertrieb, Finanzen oder Produktion: Ein Stück weit müssen Manager, die im Mittelstand erfolgreich sein wollen, so universell einsetzbar sein wie ein Schweizer Taschenmesser. Berater Breiski drückt es so aus: „Wir suchen für Familienunternehmen Managementprofile, die breiter und damit vielleicht auch ein Stück unternehmerischer aufgestellt sind als in Konzernen.“ Dass der Allrounder gefragt ist, bestätigt auch Trah: „Im Mittelstand gibt es nicht für jedes Thema einen Expertenstab. Führungskräfte müssen sich operativ mit vielzähligen Themen auseinandersetzen.“ Wichtig sei es, die Aufgaben richtig zu priorisieren und entscheidungsfreudig zu sein – also eine Machermentalität mitzubringen.

Zum Allrounder-Wissen gehört heute auch Digitalkompetenz. Topmanager müssen zwar keine tiefere Expertise in den Bereichen Künstliche Intelligenz oder Machine Learning mitbringen, aber Verständnis und Affinität zum Thema Digitalisierung ist in jedem Posten wichtig. So berichtet Trah, dass er kaum noch mit Suchen nach reinen Digitalexperten, den Chief Digital Officers (CDOs), beauftragt werde: „Das ist keine singuläre Kompetenz mehr.“

Gerade für den Allrounder gilt, was Oldiges sagt: „Externe Manager dürfen sich im Mittelstand nicht zu wichtig nehmen.“ Sie müssten akzeptieren, dass der Eigentümer unerwartet eingreift und bei Mitarbeitern und im regionalen Umfeld mehr Strahlkraft habe. Heißt: Wer auf sein Ego pocht, ist im Mittelstand falsch.

### Profil 4: Der Resiliente

Resilienz ist ein Fachbegriff, der aus der Materialkunde kommt und die Spannkraft von verformten Werkstoffen beschreibt, die dann wieder ihre ursprüngliche Form annehmen. Wenn auch Manager derart belastbar sind, haben sie in Krisenzeiten gute Chancen, sagt Headhunter Trah: „Gerade an der Spitze brauchen Mittelständler derzeit Manager, die auch unter großer Unsicherheit mutige und gute Entscheidungen treffen können.“

Oldiges berichtet, dass seine Klienten Profile suchen, die einerseits an ihren Plänen festhalten können, auch wenn sie nicht gleich zum Erfolg führen, aber andererseits auch in der Lage seien, Entscheidungen rückgängig zu machen, wenn sie nicht funktionieren. „Resilienz sagt sich so leicht, aber das kostet extrem viel Kraft“, sagt Oldiges.

### Profil 5: Der Nachfolger

Trah beobachtet, dass viele Mittelständler einmal mehr zurückhaltender bei Nachfolgefragen sind, weil sie keinen Umbruch an der Spitze inmitten der Krise riskieren wollen. In einigen Fällen bräuhete es aber gerade jetzt neue Impulse und Strategien, sagt er.

Wann ein externer und wann ein interner Kandidat für den Chefessel infrage kommt, lässt sich nicht pauschal beantworten. Berater Oldiges hat eine Daumenregel: „Wenn Firmen eine Evolution anstreben, bietet sich eher ein interner Kandidat an. Und falls ein radikaler Umbau nötig ist, kann das von außen einfacher sein.“ Nachvollziehbar: Wer nicht auf persönliche Seilschaften Rücksicht nehmen muss, tut sich im Tagesgeschäft womöglich leichter.

### Profil 6: Der Leader

Oldiges: „Betriebe suchen Manager, die in der Lage sind, ihre Mitarbeiter einzubinden, und nicht hinter verschlossenen Türen ihre Strategie entwickeln.“ Gerade im Mittelstand komme es auf Kommunikationsgeschick und empathisches Feingefühl an, auch „weil dort die Mitarbeiter eine ganz andere Nähe gewohnt sind“, wie Kienbaum-Experte Breiski sagt. Dazu gehöre auch, Perspektiven aufzuzeigen und den Menschen Zuversicht zu geben. Wichtig dabei: Entscheidungen transparent und nachvollziehbar machen, um das Team mitzunehmen. Mit dieser Expertise dürfte die Jobsuche selbst in der Pandemie gelingen.

Christoph Trah

# „Wir erfahren jetzt viel mehr private Dinge“

Der Headhunter spricht über die Personalsuche in der Pandemie – und erklärt, warum allzu lässige Kleidung auch beim Video-Interview die Chancen schmälert.

**F**rüher fuhr Christoph Trah durch die halbe Republik, um für Familienunternehmen geeignete Top-Manager zu finden. Seit einem Jahr funktioniert das in 80 Prozent der Fälle per Webcam und Telefon. Das Interview mit dem Handelsblatt ist für den geschäftsführenden Gesellschafter der Personalberatung Interconsilium eines der wenigen persönlichen Treffen. Der Besprechungsraum in der zwölften Etage bietet nicht nur eine Aussicht auf den Düsseldorfer Norden, sondern auch die Möglichkeit, genügend Abstand zu halten.

**Herr Trah, Sie arbeiten in einer Branche, in der es besonders auf vertrauensvolle Begegnungen ankommt. Was war in der Pandemie die skurrilste Situation, die Sie in Ihrer Profession erlebt haben?**  
Das war bei einem der vielen Videointerviews, als während des Gesprächs mit einem Kandidaten dessen Hund bellend ins Bild lief und eine besondere Führungsstärke von meinem Gesprächspartner gefragt – und auch sichtbar wurde.

sprächen vom Homeoffice aus, dieselben Maßstäbe anlegen sollte, wie man es auch in einem persönlichen Gespräch machen würde. Wenn wir über eine Top-Position reden, ist es insbesondere gegenüber dem Klienten auch eine Frage des Respekts, dass man sich angemessen kleidet.

**Lassen sich die Videotools auch derart gewinnbringend einsetzen, dass persönliche Treffen grundsätzlich an Bedeutung verlieren?**

Zumindest die Prozesseffizienz hat sich dramatisch verbessert. Wir können unseren Klienten deutlich schneller Kandidatenprofile präsentieren. Wenn ich Kandidaten anspreche, habe ich heute binnen weniger Tage ein Videogespräch mit ihnen. Bei persönlichen Interviews mit global tätigen Kandidaten dauerte es vorher manchmal Wochen, bis wir einen passenden Termin für ein Treffen gefunden hatten. Insbesondere das Erstinterview lässt sich für uns wunderbar per Video realisieren.

**Und dann?**

Wenn sich das Kandidatenfeld auf

**Geht durch das Video nicht auch etwas verloren?**

Sicher macht das die Bewertung des Gegenübers anspruchsvoller. Manche Kandidaten können sich per Video viel prägnanter darstellen, andere schaffen es nicht so gut, ihre Persönlichkeit herüberzubringen. Ein vollständiges und fundiertes Bild habe ich erst nach einem echten Treffen.

**Wird diese hybride Arbeitsweise aus anfänglichen virtuellen und finalen persönlichen Gesprächen auch nach der Pandemie bleiben?**

Davon gehe ich aus. Sich per Video zu treffen ist mittlerweile völlig akzeptiert. Und die gesteigerte Effizienz ist ein gewichtiges Argument. Aber: Ich schätze, dass wir unseren Klienten die passenden Kandidaten nach der Krise wieder vermehrt persönlich vorstellen werden – insbesondere bei Unternehmensnachfolgen und wenn wir von Top-Führungspositionen sprechen.

**Gibt es eigentlich Klienten, die die Kandidatensuche bewusst auf die Zeit nach der Pandemie verschieben, weil sie auf persönliche Treffen nicht verzichten wollen?**

Nein, das kann ich so nicht bestätigen. Als es vor einem Jahr den ersten Lockdown gab, liefen die bereits begonnenen Aufträge allesamt weiter. Im zweiten Quartal 2020 kam so gut wie nichts Neues hinzu – die Unternehmen waren wie in Schockstarre. Im dritten Quartal hat sich mit den sinkenden Infektionszahlen die Auftragslage wieder normalisiert. Heute kann ich sagen, dass wir durch Corona sogar zusätzliche Aufträge bekommen haben.

**Ihr Geschäft hat nicht gelitten?**

Unter dem Strich nicht. Einige Unternehmen haben während der Pandemie gemerkt, dass ihre Führungskräfte mit den Belastungen überfordert sind – und benötigen einen Wechsel. Die Krise zeigt bekanntlich wie unter einem Brennglas, welche Manager großen Aufgaben gewachsen sind und wer dies nicht schafft. Und da gibt es einige, für die wir nun Nachfolger suchen.

**Wie oft kommt es bei Ihren Personalsuchen kurz vor dem Ziel zu unerwarteten Abbrüchen? Denken Sie nur an Ex-BMW-Chef Harald Krüger, der als Telekom-Aufsichtsrat sicher schien und dann doch abgesagt hat.**

Erst letztes hatte ich einen Fall, bei dem der Kandidat kurz nach der Unterschrift umgedreht wurde, weil sein altes Unternehmen ihm ebenfalls eine Vorstandsposition unterbreitet hat. Dann gibt es zwar einen fertigen Vertrag, aber was machen Sie mit jemandem, der gar nicht kommen will? So etwas passiert sehr selten – aber es lässt sich auch bei sorgsamem Vorgehen nicht vollends vermeiden.

**Herr Trah, vielen Dank für das Gespräch.**

Die Fragen stellten Peter Brors und Michael Scheppke.



Die Krise zeigt, welche Manager großen Aufgaben gewachsen sind und wer dies nicht schafft.

Christoph Trah  
Headhunter bei  
Interconsilium

**Und? Wie fanden Sie das?**

Authentisch. Das gilt auch, wenn ich Kindergeschrei im Hintergrund höre. Wir erfahren jetzt viel mehr private Dinge aus dem Leben der Kandidaten – von Hund mal ganz abgesehen. Es ist schon interessant, ob die Möbel und Bilder im Arbeitszimmer eher altbacken und düster oder modern wirken. Eine Menge lässt sich auch daran ablesen, wie die Kandidaten sich kleiden.

**Ist das wichtig?**

Wichtig wäre vielleicht übertrieben ausgedrückt. Aber ob jemand ein kariertes, kurzärmeliges Freizeitthemd oder zumindest ein ordentliches Jackett trägt, sagt schon etwas über dessen Persönlichkeit aus. Ich habe jetzt schon oft festgestellt, dass sich selbst Top-Manager im Homeoffice sehr leger kleiden.

**Der bellende Hund geht, aber das karierte Hemd nicht?**

Bei der Kleiderordnung bin ich der Meinung, dass man bei Vorstellungsges-

zwei oder drei Favoriten verengt hat, kann ein virtuelles Gespräch die persönliche Begegnung nicht mehr ersetzen – gerade dann nicht, wenn wir von Vorstandspositionen sprechen. In den fortgeschrittenen Gesprächen geht es ja auch stark um die jeweilige Persönlichkeit, um deren Haltung und Werteverständnis. Da, das zeigt meine Erfahrung, muss man sich persönlich sehen – derzeit eben mit Abstand und Maske.

**Gilt diese Vorgehensweise auch bei der Präsentation der Kandidaten beim Auftraggeber?**

Ja, da ist das ähnlich. Die erste Runde machen wir derzeit in vielen Fällen per Video. Vor Corona wäre das gerade bei Familienunternehmen undenkbar gewesen. Die finalen Runden laufen dann wieder persönlich ab – schließlich würde kein Aufsichts- oder Beirat einen Top-Manager einstellen, ohne ihn persönlich getroffen zu haben. Generell gilt: Je höher die Position ist, desto intensiver sollte auch der persönliche Austausch sein.