

Wochenend- und Abendeinsätze vorausgesetzt: Führungskarriere im Mittelstand

# Gesucht: das Zeug zum Patriarchen

Nach Schätzungen des IfM Bonn steht im Zeitraum von 2010 bis 2014 in knapp 110.000 Familienunternehmen die Nachfolge an. Dies entspricht 22.000 Übergaben pro Jahr. Für eine Führungskarriere im Mittelstand muss man aber »robust« und psychisch sehr stabil sein, sagt Trainer Hubert Hölzl, Inhaber des auf den Mittelstand spezialisierten Beratungsunternehmens Hölzl & Partner. Kann man das lernen?

**Markt&Technik:** Herr Hölzl, Konzerne haben ihre Hierarchien stark ausgedünnt, es gibt in der High-Tech-Branche aktuell viele Führungskräfte auf Jobsuche. Gleichzeitig suchen tausende gesunde mittelständische Unternehmen dringend einen Nachfolger – wo liegt also das Problem?

**Hubert Hölzl:** Maßgeblich für die Kultur eines Unternehmens ist die Unternehmensspitze. Das gilt für börsennotierte AGs und mittelständische Betriebe gleichermaßen. Trotzdem gibt es einen entscheidenden Unterschied: Im familiengeführten Mittelstand bilden Leitung und Eigentum meist eine Einheit. Und ein zentrales Ziel der »Eigentümer-Unternehmer« ist: Unabhängigkeit. Und dieses Streben nach Unabhängigkeit bezieht sich nicht nur auf die Beziehung zu den Banken, Kunden und Lieferanten, sondern auch auf das Zusammenspiel mit den Führungskräften auf den Ebenen zwei und drei.

Hinzu kommt: Erfolgreiche Unternehmer sind meist »starke Persönlichkeiten«. Sie haben einen eigenen Kopf, einen unbändigen Gestaltungswillen und einen fast grenzenlosen Anspruch an Einsatz, Sparsamkeit und Disziplin. Und die Maßstäbe, die für sie selbst gelten, stellen sie auch an ihr Umfeld. Das spüren die Führungskräfte auf der zweiten und dritten Ebene häufig hautnah – zum Beispiel wenn der Inhaber eines 500-, 1000- oder gar 2000-Mann-Unternehmens nach 20 Uhr von seinem Einkaufsleiter noch ganz selbstverständlich erwartet, dass er mit ihm noch ein Angebot diskutiert, obwohl zu Hause dessen Familie wartet. Oder wenn der Personalleiter am Sonntagnachmittag unverhofft einen Anruf des Firmeninhabers erhält, weil der gerade entschieden hat, sofort einen Werksleiter zu entlassen.

Mit solchen »Überfällen« seitens des Unternehmers müssen Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen stets rechnen. Und sie müssen auch damit leben, dass der Firmeninhaber mehr oder minder regelmäßig in

ihren Verantwortungsbereich hineinregiert; ebenso damit, dass der »Chef« über Nacht Entscheidungen trifft, die allen Absprachen zuwider laufen. Führungskräften, die das nicht können, bleibt meist keine andere Möglichkeit, als den Arbeitgeber zu wechseln. Denn jeder Versuch, die Unternehmerpersönlichkeit zu verändern, ist in der Regel zum Scheitern verurteilt.



Hubert Hölzl, Hölzl & Partner

» Wer will und kann, dem wird schnell sehr viel Verantwortung übertragen, und der hat einen großen Gestaltungsspielraum. Exakt diese ‚Tugenden‘ machen zahlreiche Mittelständler zu Hidden Champions in ihren Märkten. «

**Trotzdem gibt es sehr viele Führungskräfte mittelständischer Unternehmen, die sich ein Arbeiten in Konzernstrukturen nicht vorstellen können.**

Ja, denn sie wissen: Wenn ich die gewünschten Ergebnisse liefere, habe ich im Arbeitsalltag weitgehend »meine Ruhe« und deutlich mehr Gestaltungsfreiräume als in börsennotierten Unternehmen – gerade weil die Entscheidungswege im Mittelstand nicht so formalisiert sind. Sie wissen aber auch: Wenn ich zweimal die Ziellatte reiße, dann werden meine Freiräume schnell beschnitten. Das stört sie als pragmatische Macher aber nicht, weil für sie selbst auch die Zielerreichung oberste Priorität hat.

**Hemdsärmlich und robust geht es bei den meisten Mittelständlern zu. Und kommuni-**

**ziert wird in der Regel unverblümt – ohne Rücksicht auf die Hierarchie. Wer sich auf Berichtswege und seine Statusmacht beruft, der kommt in mittelständischen Unternehmen mit seinen Anliegen nicht weit . . .**

Zugleich gilt aber: Wer will und kann, dem wird schnell sehr viel Verantwortung übertragen, und der hat einen großen Gestaltungsspielraum.

Exakt diese »Tugenden« machen zahlreiche Mittelständler zu Hidden Champions in ihren Märkten. Sie sind unter anderem Spitze, weil in ihnen häufig noch nach dem handwerklichen Meisterprinzip geführt wird: kommandieren und bei Bedarf zeitnah korrigieren; und regelmäßig kontrollieren, wenn es schlecht läuft, bei gleichzeitig maximalem Freiraum, wenn die Deckungsbeiträge stimmen. Diese spezielle Mischung von »Führung nach Guts-herrenart« und »maximaler Selbstverantwortung« setzt bei den Führungskräften der zweiten und dritten Ebene ganz spezielle Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften voraus.

Sie müssen unter anderem psychisch (und physisch) robuste Persönlichkeiten sein. Sie müssen zudem die »Sandwich-Position« zwischen dem Unternehmer und ihrer Mannschaft mit einem starken Selbstbewusstsein, einer klaren Sprache und einem großen Einfühlungsvermögen – auch in die Unternehmerpersönlichkeit – meistern. Sie müssen sich loyal in den Dienst stellen und zugleich souverän unternehmerisch agieren. Das setzt eine ausgeprägte Selbststeuerungskompetenz voraus.

**Kann man Ihrer Ansicht nach die nötige Kompetenz und Stabilität entwickeln, oder muss man einfach »der Typ sein«?**

Führungskräfte, die in dem für Mittelständler typischen Milieu die gewünschte Wirkung entfalten, fallen nicht vom Himmel: Sie entwickeln sich allmählich. Das haben in den zurückliegenden Jahren die Inhaber vieler mittelständischer Unternehmen erkannt. Deshalb investieren sie heute mehr Zeit und Geld in die Entwicklung ihrer künftigen Leistungsträger. Auch weil sie zunehmend erkennen: Führungskräfte, denen das erforderliche Rüstzeug fehlt, um in der spezifischen Kultur eines Mittelständlers ihre Handlungsfähigkeit zu bewahren, brennen entweder schnell aus oder werfen frustriert das Handtuch. Die Folgen sind häufige Führungswechsel und somit eine geringe Kontinuität auf der Führungsebene. Und das kommt das Unternehmen letztlich teurer zu stehen als ein gewisses Invest in die Führungskräfteentwicklung.

Die Fragen stellte Corinne Schindlbeck