



DR. MARCO HENRY V. NEUMUELLER
Partner und Gesellschafter von
ODGERS BERNDTSON Deutschland

„Streit ist der größte Wertevernichter“

Unternehmen jeder Größe und Branche benötigen talentierte Einzelpersonen, Teams und Führungskräfte, damit sie erfolgreich sein können. Die renommierte und international tätige Executive Search-Gesellschaft Odgers Berndtson hat es sich zur Aufgabe gemacht, Partnerschaften aufzubauen, um diesen Bedarf zu decken. Dr. Marco Henry V. Neumueller weiß, worauf es bei dieser besonderen Vermittlung ankommt.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Neumueller, Odgers Berndtson hat Sie vor kurzem in den Gesellschafterkreis berufen. Mögen Sie uns Ihren jetzigen Verantwortungsbereich beschreiben?

Dr. Marco Henry V. Neumueller: Zunächst bin ich weiterhin auch als Personalberater und Partner im Bereich Executive Search tätig und unterstütze meine Klienten dabei, die obersten Führungsebenen mit den fachlich und kulturell passenden Personen zu besetzen; dies insbesondere in der produzierenden und verarbeitenden Industrie. Meine Gesprächspartner sind vornehmlich Familien- und Stiftungsunternehmen sowie Beteiligungsgesellschaften, die in Mid Caps, also Unternehmen des gehobenen Mittelstands, investieren. Gesellschafter wurde ich nun in der Berndtson Group, die unsere Aktivitäten in Deutschland bündelt. Als Gesellschafter kann ich noch unternehmerischer agieren und unsere weitere Entwicklung in Deutschland aktiv mitgestalten.

Gerne auch ein paar Kennzahlen zu Odgers Berndtson.

Odgers Berndtson existiert in Deutschland seit über 50 Jahren. Wir sind rechtlich selbstständig und sozusagen inhabergeführt. Im Bereich Executive Search haben wir mit unseren Büros in Frankfurt und München etwa 120 Mitarbeiter, davon sind knapp 30 Beraterinnen und Berater. Die Berndtson Group in Deutschland umfasst Services vom Executive Search und Leadership Services, spezifischen Recruiting-Lösungen für das Mittelmanagement, Interim Management, bis hin zur strategischen und operativen HR-Managementberatung. Global beschäftigen wir rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehr als 60 Büros in über 30 Ländern.

Seit 2019 sind Sie für das Frankfurter Büro tätig und Teil der beiden globalen Practice Groups „Industrial“ und „Consumer Goods“, Sie unterstützen Unternehmen bei der Besetzung der Top-Führungsebenen. Wie sieht ein solcher Beratungsprozess aus?

Zusammen mit dem Klienten legen wir das Profil der zu suchenden Person fest. Dabei müssen neben fachlichen Voraussetzungen kulturelle Besonderheiten geklärt werden. Dies ist insbesondere bei Familienunternehmen von entscheidender Bedeutung. Jedes Familienunternehmen hat eine spezifische Kultur, die von der Unternehmerfamilie maßgeblich geprägt wurde. In diese Kultur muss auch die zu suchende Person passen. Scheitert eine Besetzung, liegt es

selten an der fachlichen Eignung, die wurde von uns vorab festgestellt. Zudem müssen wir nach vertraulicher, verdeckter Suche oder einer offenen im Markt unterscheiden. Verdeckt muss beispielsweise dann gesucht werden, wenn ein aktueller Stelleninhaber noch nicht weiß, dass eine Nachfolge fällig ist.

Welche notwendigen branchenspezifischen Qualifikationen würden Sie als Schwerpunkte für eine Besetzung nennen, welche branchenübergreifenden für eine Führungspersönlichkeit allgemein?

Die Qualifikation der zu suchenden Person hängt in erster Linie von der Position ab. Zugegeben finden sich im produzierenden und verarbeitenden Umfeld viele mit naturwissenschaftlichem Hintergrund. Insbesondere die Ingenieurwissenschaften sind da überproportional vertreten und auch gewünscht. CEO, CTO, COO werden meist mit diesem Hintergrund gesucht. Bei den CFO sind es dann doch eher Personen mit betriebswirtschaftlichem oder wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund. Viel wichtiger als Fachkompetenz sind aber andere Fähigkeiten. Das gilt auch branchenübergreifend. Führungskompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Führungskompetenz ist die Fähigkeit, Menschen zu führen und weiterzuentwickeln. Das Potenzial der Mitarbeiter zu erkennen und richtig einzuschätzen, eine gesunde Fehler- und Vertrauenskultur zu etablieren und am Ende auch Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Unter Methodenkompetenz verstehe ich (Selbst-) Organisation, Delegation, Ziele zu definieren und diese auch zu verfolgen sowie Führen auf Distanz (während Corona krisenentscheidend). Sozialkompetenz umfasst die Social Skills: Empathie, Konfliktmanagement, Feedbackkultur, Teambuilding, Kompromiss- und Kooperationsfähigkeit.

Haben sich diese Anforderungen in den letzten Jahren, Jahrzehnten verändert?

Ja, zum Teil sogar massiv. Traditionelle Führung funktioniert auf Abstand kaum. Zudem leben wir in der VUCA-Welt. Die Welt ist volatil, unsicherer und komplexer geworden. Die Mitarbeiter wollen einen Coach und keinen Boss. Führungskräfte von heute müssen Visionen entwickeln, um den Mitarbeitern das Gefühl der Unsicherheit zu nehmen, sie müssen bereit sein, lebenslang zu lernen und sich situativ auf Ereignisse einstellen können. Niemand hat mit ei-

ner Pandemie gerechnet, und auch Kriege vor unserer Haustür sind anscheinend wieder zur Normalität geworden. Es werden dazu authentische Führungskräfte gesucht. Niemand erwartet von ihnen, dass sie alles wissen. Viel wichtiger ist, dass sie die richtigen Menschen zusammenbringen können, um eine Herausforderung zu meistern. Führung heißt heute auch Adaption, den Umgang mit den Mitarbeitern der jeweiligen Situation anzupassen.

Welche besondere Rolle spielen Soft Skills?

Ich halte Soft Skills heute und in Zukunft für am wichtigsten. Künstliche Intelligenz und Roboter werden sich immer mehr die Arbeit mit uns teilen. Mit der neuesten Welle der technologischen Entwicklungen wird die Arbeit nicht weniger, aber mehr menschlich werden. Manuelle, sich wiederholende Aufgaben, die automatisiert werden können, werden auch automatisiert werden. Für jene Aufgaben, die auf eindeutig menschlichen Fähigkeiten beruhen und die Computer noch nicht reproduzieren können, wird weiterhin der Mensch entscheidend sein.

Zählen wir Stressresistenz und Resilienz einmal zu den Soft Skills – in diesen Krisenzeiten notwendiger denn je?

Krisen bedeuten Veränderung. Der Mensch ist aber ein Gewohnheitstier, das eigentlich keine Veränderung mag. Veränderungen, noch dazu, wenn sie unvorhersehbar und als Disruption plötzlich kommen, erzeugen Stress. Resilienz zählt tatsächlich zu den Führungsqualitäten des 21. Jahrhunderts. Sie ist nicht jedem gegeben. Ich bin kein Psychologe, aber ich würde behaupten, dass die Formel eine Mischung aus Erziehung und innerer Haltung ist. Eine stabile, positiv-emotionale Beziehung zu einer Bezugsperson bereits in der Kindheit ist meist wichtig, aber auch die Erkenntnis, dass eigene Kompetenzen und Handlungen das Leben beeinflussen können. Zudem hilft ein positiver Blick auf die Welt.

Es gibt nach wie vor die Diskussion um Frauen in Führungspositionen.

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Führungsstile beider Geschlechter in weiten Teilen ähneln. Unterschiede findet man bei den Prioritäten. Frauen legen mehr Wert auf intensive Kundenbindungen und zufriedene Mitarbeiter. Sie motivieren ihre Mitarbeiter über Strategien, die eine bessere Situation im Beruf sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, also mehr Flexibilität, versprechen. Männer hingegen greifen eher zu monetären Belohnungssystemen oder zum Beispiel einen größeren Dienstwagen. In Bezug auf die Charaktereigenschaften sind die Unterschiede marginal. Frauen in Top-Führungspositionen sind genauso emotional stabil, gewissenhaft und leistungsorientiert wie ihre männlichen Pendanten. Mehrere Studien belegen, dass inzwischen Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen erfolgreicher sind. Eine der großen Strategieberatungen fand heraus, dass Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil im Vorstand um 48 Prozent höhere Gewinne erwirtschaften als der Branchendurchschnitt. Unser eigenes Unternehmen hat sogar ohne Quotenregelung den höchsten Frauenanteil in der Ebene der Berater unter allen vergleichbaren Beratungsfirmen.

Sie befassen sich besonders intensiv mit Fragen des Mittelstandes und dort mit denen von Familienunternehmen. Wie können

deren Stärken bewahrt werden? Welche Schwächen gilt es anzugehen?

Sicherlich gibt es Branchen, die derzeit besonders betroffen sind, nehmen wir die, deren Geschäft zum Beispiel als Automobilzulieferer stark vom Verbrennungsmotor abhängt. Hier werden wir die eine oder andere Insolvenz oder Übernahme sehen. Im Großen und Ganzen blicken die deutschen Familienunternehmen jedoch verhalten optimistisch in die Zukunft. Auch die jüngsten Krisen haben sie größtenteils aus eigenen Mitteln stemmen können. Hier kommt Familienunternehmen die hohe Eigenkapitalquote zugute, aber auch, dass sie nicht in Quartalen, sondern in Dekaden denken. Beispielsweise haben drei Viertel der deutschen Familienunternehmen trotz des größten Umsatzrückgangs seit der Weltwirtschaftskrise an ihren Beschäftigten während der Coronakrise festgehalten. Bei den Herausforderungen ist das Thema Digitalisierung zu nennen. Familienunternehmen hinken noch immer hinterher. Auch hier zeigen Studien, dass digitalisierte Familienunternehmen widerstandsfähiger und agiler sind.

Bei Familienunternehmen stehen immer auch die Nachfolgeregelungen zur Debatte. Es sieht im Moment nicht gerade nach selbstverständlichen Übergaben von einer Generation zur nächsten aus.

Ein Familienunternehmen scheitert in seltenen Fällen am Markt, sondern in den meisten Fällen an der Familie. Wir alle kennen die Triade „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“ aus Thomas Manns Roman „Buddenbrooks“ von 1901. Studien zeigen, dass lediglich ein Drittel der Familienunternehmen die dritte Generation überlebt. Bei der vierten Generation sind es nur zwischen 10 bis 15 Prozent.

Unser Gespräch muss in diesem Themenzusammenhang selbstverständlich auf Ihr Buch „Family Compliance – Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung“ (Anm. d. Red.: siehe Buchtipps Seite 110) eingehen. Einiges daraus wurde hier schon angesprochen. Sicher können Sie noch weitere Resümees nennen?

VITA

Dr. Marco Henry V. Neumueller, Jahrgang 1982, ist Partner und Gesellschafter bei Odgers Berndtson und berät schwerpunktmäßig Familien- und Stiftungsunternehmen bei der Besetzung der oberen Führungsebenen. Der Diplom-Ingenieur studierte Elektro- und Informationstechnik an der Universität Stuttgart, parallel dazu Rechtswissenschaften an der FernUniversität in Hagen. Es folgten Master-Abschlüsse in Wirtschaftsrecht und General Management mit Aufenthalten in den USA, in Großbritannien, Schweden, Japan und Südkorea. Als Stipendiat der Stiftung Familienunternehmen sowie der EQUA-Stiftung wurde er 2019 an der Universität Witten/Herdecke promoviert. Er begleitet ehrenamtlich zahlreiche Mandate in diversen Gremien und gründete die Online-Plattform „Familienunternehmen im Fokus (FiFo)“ (www.familienunternehmen.eu).

Wie eben schon gesagt, scheitern Unternehmen meist an der Familie selbst. Streit ist dabei der größte Wertevernichter. Dort setzt die Familienverfassung an. Mit klaren Leitlinien versucht sie, als konfliktpräventives Instrument destruktiven Konflikten innerhalb der Unternehmerfamilie vorzubeugen und so den langfristigen Erhalt des Familienunternehmens zu sichern. Eine Familienverfassung kann allerdings nur dann ihre Wirkweise voll entfalten, wenn die darin aufgestellten Regeln von den Familienmitgliedern eingehalten werden. Ausgehend von dieser Feststellung bestand das erklärte Ziel meiner empirischen Arbeit darin, Maßnahmen zu definieren, die die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung erhöhen können. Mit einer Familienverfassung wird die Strategie verfolgt, ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein innerhalb der Familie zu schaffen. Ein wesentliches Element ist dabei, dass möglichst alle Familienmitglieder gemeinsam die Familienverfassung erarbeiten.

Sie selbst haben Elektro- und Informationstechnik an der Universität Stuttgart und parallel dazu Rechtswissenschaften an der FernUniversität Hagen studiert. Danach kamen weitere, auch internationale Masterabschlüsse sowie die Promotion. Können Sie uns noch etwas mehr zu Ihrem beruflichen Weg erzählen.

Manch einer würde behaupten, mir muss extrem langweilig gewesen sein. So stimmt das nicht. Allerdings füllte mich die reine berufliche Betätigung nie ganz aus, und ich habe schon immer gerne über den Tellerrand geblickt. Bis auf mein Elektrotechnikstudium erfolgten alle weiteren Abschlüsse berufsbegleitend. Vor meinem Einstieg in die Personalberatung habe ich viele Jahre in einem großen Familienunternehmen der Automatisierungstechnik und in einer Beratungstochter eines Sportwagenbauers verbracht. Mit dem Einstieg bei Odgers Berndtson habe ich meine Leidenschaft zum Beruf gemacht. Ich betreibe seit meinem achtzehnten Lebensjahr Networking, und es hat mir schon immer große Freude bereitet, die richtigen Menschen zusammenzubringen. Diese Leidenschaft spüren auch meine Klienten.

Nennen Sie uns gerne weitere Highlights aus Ihrem Leben.

Mir war schon immer wichtig, dass ich mich in verschiedene Netzwerke einbringe und dort für das Rückgrat unserer Wirtschaft werbe. So bin seit vielen Jahren im Vorstand des Wirtschaftsrats oder in Ausschüssen der IHK tätig. Ende 2019 habe ich die Plattform „Familienunternehmen im Fokus (FiFo)“ ins Leben gerufen, wo ich insbesondere über Personalien in Familienunternehmen berichte und meine Interviews mit Persönlichkeiten aus Familienunternehmen veröffentliche. Darüber hinaus bin ich Dozent der privaten Hochschule ISM und baue dort den neuen Studiengang „Family Business“ mit auf.

Sie wurden in den Bundeswirtschaftssenat des BVMW berufen. Welche großen Themen sehen Sie, nicht zuletzt für Ihren eigenen Einzugsbereich, als Aufgaben und Herausforderungen beim BVMW in den nächsten Jahren?

Auch in diesem Gremium werde ich für die Interessen der Familienunternehmen werben. Deutschland verliert zunehmend an Wettbewerbsfähigkeit. Im Länderindex Familienunternehmer nimmt Deutschland den 18. Platz unter den 21 Ländern ein. In den Bereichen Steuerlast, Energie, Arbeit und Regulierung sehen die Autoren Deutschland unter den Schlusslichtern. Der Bundeswirtschafts-



Firmensitz von ODGERS BERNDTSON in Frankfurt am Main.

senat muss zusammen mit dem BVMW noch lauter sein und in Berlin für die Interessen der Familienunternehmen kämpfen. Es ist zudem wichtige Öffentlichkeitsarbeit, in Medien und Politik wird nur selten die ganze Bandbreite des Mittelstands abgebildet. Man greift auf die immer selben Einzelfirmen und deren Chefs zurück. So gut die auch sein mögen.

Ich danke Ihnen sehr für das Gespräch.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel



ODGERS BERNDTSON Unternehmensberatung

Rechtsform: GmbH

Gründung: 1971

Sitz: Frankfurt am Main, München

Geschäftsführerin: Katja Hanns-Terrill

Mitarbeitende: 1.000 (global)

Umsatz 2022: 286 Millionen USD (global)

Branche: Personalberatung

Produkte: Executive Search, Leadership Advisory, Interim Management, HR Consulting

Webseite: www.odgersberndtson.de