

Ready for Business

**Nachfolger suchen –
Zukunft gestalten**

Der demografische Wandel ist in vollem Gange. Als brandaktuelles Thema gilt in diesem Zusammenhang die Besetzung von Top-Positionen auf der ersten Ebene. Aus Altersgründen oder aus Gründen der persönlichen Lebensplanung übergeben Firmengründer bzw. -inhaber die Leitung ihres Unternehmens an die nächste Generation. Betroffen sind selbstverständlich auch Unternehmen, die bisweilen von „Fremd“-Geschäftsführern gemanagt werden und die die Altersruhegrenze erreichen.

Im Zuge der Nachfolgeregelung gibt es – vereinfacht formuliert – zwei Varianten: die familieninterne Nachfolge oder die Nachfolge durch „Fremd“-Geschäftsführer. Entweder handelt es sich hier um Familienmitglieder, die im Idealfall nach ihrer Ausbildung und Einarbeitung nach und nach Verantwortung übernehmen. Oder, wenn kein hoffnungsvoller Spross im Rahmen der „Thronfolge“ zur Verfügung steht, bleibt die Weiterführung in aller Regel einem Manager vorbehalten. Dies ist dann eine Führungskraft, die sich das Vertrauen in der bestehenden, vielleicht langjährigen Zusammenarbeit bereits erworben hat. Oder man hat sich spätestens jetzt Gedanken über die Einstellung eines „Neuen“ zur Sicherstellung des weiteren Erfolges zu machen.

Der große Zapfenstreich – Wachablösung in der Chef- etage

Was von einer solchen Neubesetzung abhängt, ist von weitreichender Bedeutung: So gilt es oftmals ein Lebenswerk weiterzuführen, Marktanteile, Standorte und Arbeitsplätze zu sichern bzw. auszubauen. Der Neue muss die Position nicht nur im operativen Geschäft, also im Tagesgeschäft ausfüllen; der Stelleninhaber hat auch konzeptionell und strategisch zu denken und zu handeln. Neue



Andreas Erbenich.
www.andreaserbenich.de
Foto: Archiv

Märkte und Innovationen sind ins Visier zu nehmen. Nur so kommt man nach vorne! Einfach nur auf „Business as usual“ zu setzen, gilt nicht für den Unternehmertyp.

Übernehmen externe Führungskräfte im Rahmen des Generationswechsels Verantwortung, so hat das für alle Beteiligten Konsequenzen, die man kennen muss – gerade, wenn man den Nachfolger eines sehr prominenten und/oder erfolgreichen Unternehmensverantwortlichen sucht. Oder wenn man in einem mittelständischen Unternehmen die Führung übernimmt, das noch stark von der Gründerfamilie dominiert wird. In solchen Fällen braucht es unter Umständen eine Weile, bis man seine Vorstellungen umsetzen kann.

Fragen, die sich zu jedem Zeitpunkt ergeben können, sind: Sind die bisherigen Strategien zukunftsfähig? Muss man bzw. kann man in einem überschaubaren Zeitraum den Kurs korrigieren? Kann man diversifizieren? So wird beispielsweise über einen neuen stationären Vertriebstyp oder eben über E-Commerce nachgedacht. Oder muss man – mit Rücksicht auf Tradition und Sitte – die nächsten Jahre mit dem leben, was historisch einmal erdacht wurde.

Was Manager heute können müssen

Was sind also die Eigenschaften, die Manager und nicht zuletzt die Unternehmen in den letzten 20 oder 30 Jahren haben erfolgreich werden lassen? Waren es bisher zum Beispiel die hohe Identifikation des Inhabers und/oder langjährigen Geschäftsführers, seine Führungsautorität sowie Ausstrahlung, die Aufbau, Entwicklung und Wachstum ermöglichten, so wird als Managertyp der nächsten Generation der „Zukunftsgestalter“ proklamiert.

Der Neue bringt eigene Ideen und Visionen mit (übrigens auch aus anderen Branchen), hat Erfahrung mit gesättigten Märkten und Krisen und setzt verstärkt auf Teamarbeit. Im Ergebnis vollzieht sich der Wandel zum stärker managementgeführten statt inhabergeführten Unternehmen. Es wird also in erster Linie am Management liegen, welche Zukunft die Möbelbranche in Deutschland hat.

Dabei geht es vorrangig darum, ein Passungsproblem zu lösen: Passt der Bewerber zu dieser Aufgabe, zu diesen Mitarbeitern, zu dieser Unternehmenskultur, zum Reifegrad des Marktes, in diese Führungsrolle und füllt er diese – auch mit Akzenten – aus?

Wo suchen – wie finden

Mit dem Wachwechsel in der Chefetage gehen auch Veränderungen bei der

Suche nach potenziellen neuen Führungskräften einher. Wie finden Sie die Zukunftsgestalter?

Die optimale Positionierung des suchenden Unternehmens, Gehalts-Benchmarks, griffige Stellenanzeigen, Direktansprache sowie Unterlagen-Screening werden heute als Schlagworte genannt. Social Media ist in aller Munde und vor allem nützlich beim Sammeln von Daten. Aber gerade bei der Personalauswahl sind diese nur bedingt aussagekräftig, denn da geht es um das Herstellen eines Vertrauensklimas. Die potenziellen Partner müssen sich aufeinander einlassen. Entscheidend ist nicht die rationale Berechnung, sondern die Erfahrung, ob alles passt. Ich wüsste jedenfalls nicht, wie eine Einschätzung der Talente und der Kopplungsfähigkeit eines Bewerbers anders erfolgen könnte als unter Berücksichtigung eines ganz persönlichen Eindrucks.

In jedem Fall gilt: Bei der Suche und Auswahl des neuen Unternehmensverantwortlichen ist größte Sorgfalt angesagt. Intuition ist unter diesen Bedingungen wenig erfolgswirksam. Gefragt sind geeignete Verfahren und Instrumente der Personalauswahl.

Dies wird in Zukunft eher schwieriger, weil die Erwartungen an die Führungsrolle weiter zunehmen: Man muss die Position inhaltlich ausfüllen, menschlich kompetent sein und Akzente setzen. Warnende Beispiele für Wertevernichtung in der jüngeren Geschichte kennen wir alle aus den Bilanzpressekonferenzen und Wirtschaftsnachrichten.