

Ready for Business

Anforderungen bei der Auswahl von Geschäftsführern

Soll ein Unternehmen den gewünschten „nachhaltigen“ Erfolg haben, werden hierzu u.a. Geschäftsführer benötigt, die ein Unternehmen auch erfolgreich leiten können. Wird nun ein Geschäftsführer gesucht, sind wichtige Fragen richtig zu beantworten: Wo finden? Wie ansprechen? Wie auswählen? Wie begeistern?

Wenn ich dann als Personalberater angesprochen werde, bei der Beantwortung dieser Fragen Unterstützung zu leisten, ist regelmäßig festzustellen, dass noch weitere Fragen qualifiziert beantwortet werden müssen. Denn: Der Erfolg der Tätigkeit des Geschäftsführers spiegelt sich in vielen Dimensionen wieder: Die Hauptperspektive liegt auf Ihren Kunden, Produkten und Dienstleistungen, Prozessen und Mitarbeitern und schließlich auf dem in Zahlen messbaren Erfolg oder Misserfolg.

Bei der erfolgreichen Besetzung von Geschäftsführer-Positionen stehen aber auch die im Folgenden beschriebenen Aspekte im Vordergrund: Der jeweilige Unternehmenstyp, die damit verbundenen verschiedenen Anforderungen an das Geschäftsführer-Know-How und den sich daraus ergebenden Geschäftsführungstyp:

Geschäftsführer-Typ für ein Start-up-Unternehmen: Hier wird zum Beispiel ein innovatives Produkt entwickelt, produziert und verkauft und eventuell von einem Risikokapitalgeber mitfinanziert. Das Unternehmen ist noch jung und hat mit weniger als 50 Mitarbeitern eine überschaubare Größe. In der schnell gewachsenen Mitarbeiterstruktur gibt es Stärken und Schwächen, und die Buchhaltung wird von einem externen Steuerberatungsbüro erledigt.

Geschäftsführer-Typ für den Neuaufbau von Tochterunternehmen, Outsourcing von eigenen Dienstleistungen oder Ersatz von externen Dienstleistern: Dieser Geschäftsführer-Typ ist mit dem Aufbau eines Dienstleistungsunternehmens betraut, das als Tochterunternehmen einer Unternehmensgruppe agieren soll. Die Dienstleistung wurde bisher entweder im Unternehmensverbund erbracht und wird jetzt von außen bezogen oder sie wurde bisher von externen Dienstleistern eingekauft. Im ersten Falle heißt das meistens, dass die erbrachten Leistungen jetzt auch an Externe verkauft werden sollen.

Geschäftsführer-Typ für die Unit-Geschäftsführung im Familienunternehmen mit Finanz-Holding: Dieser Geschäftsführer-Typ bezieht sich auf eine Einheit innerhalb eines Familienunternehmens. In den meisten Fällen ist er oder sie bereits langjährig im Unternehmen, kennt die Strukturen und wird entweder als Nachfolger in einer bestehenden Einheit eingesetzt oder soll den Aufbau einer neuen Einheit vorantreiben.

Geschäftsführer-Typ für die Geschäftsführung in mittelständischen Unternehmen: Dieser bezieht sich auf ein bestehendes mittelständisches Unterneh-

men mit langer Tradition, hervorragenden Produkt- und Kundenportfolios sowie einer glänzenden Wettbewerbsposition.

Geschäftsführer-Typ für die Geschäftsführung einer Tochter eines international agierenden Konzerns: Er bezieht sich auf ein bestehendes Unternehmen, das als Tochterunternehmen eines internationalen Konzerns funktionale oder regionale Aufgaben erfüllt.

Eine zentrale Frage ist auch, ob der zu suchende Geschäftsführer als Alleingeschäftsführer oder als Geschäftsführer mit Kollegen gemäß Geschäftsverteilungsplan seine Aufgaben wahrnimmt. Dies hat dann immer Auswirkungen auf die notwendigen Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen.

Bei der Beschreibung des Anforderungsprofils für den zu suchenden Geschäftsführer ergeben sich somit folgende weitergehende Fragen: Ist hier eine bestimmte fachliche Qualifikation in einem konkreten Fachgebiet notwendig oder ist hier profunde Erfahrung im General Management gesucht? Ist hier die Integrationsfähigkeit in traditionsreiche Strukturen notwendig oder das Ausfüllen-Können technokratischer Strukturen? Gibt es unternehmerische Freiräume oder konkrete Vorgaben, die individuelle Freiräume einschränken? Ist hier der Strategie gesucht oder kennt der potenzielle Stelleninhaber auch Kostenbremsmanöver, die sehr kurzfristig wirken?

Und hiermit noch nicht genug: Kennen Sie die Führungsfähigkeit und Führungsleistung des potenziellen Kandidaten? Führungskräfte müssen Impulse geben, Veränderungen einleiten, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen und sie in ihrer Entwicklung fördern. Sie müssen Konflikte fair lösen und die Probleme in Teamarbeit bewältigen. Führungskräfte gehören selbst zum Team, sie sind ein Teil der Gruppe. Sie müssen deshalb fähig sein, zu koordinieren, ausgleichend zu wirken und menschliche Nähe und Vertrauen herzustellen. Dazu gehört Empathie, offen zu sein für Kritik und eigene Fehler einzugestehen. Eigenschaften, an die oft genug nicht gedacht wird.

Wie ist der leitende Angestellte als Mensch? Wie ist sein Wertesystem – wie „tickt“ er? Wie versteht er seine Rolle in seiner Familie? Und nicht zuletzt ist auch die Wirkung seiner Person auf Dritte und damit auch außerhalb des Unternehmens, einzuschätzen.

Die Gesamtbeurteilung sollte dann eine stichhaltige Antwort auf die Frage sein: Kann man davon ausgehen, dass der Geschäftsführer mit sehr großer Wahrscheinlichkeit seinen bisherigen erfolgreichen und untadeligen Werdegang auch in Ihrem Unternehmen fortsetzt?

Ihr Andreas Erbenich



Der Autor

Andreas Erbenich ist einer der führenden Personalberater mit erstklassigen Referenzen nicht nur in der Möbelwirtschaft. Sein Schwerpunkt liegt seit über zehn Jahren klar in der Personalsuche und -auswahl von hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften sowie in der Führungskräfte-Entwicklung.

Die Grundlage seiner erfolgreichen Beratungs- und Trainingstätigkeit besteht nicht zuletzt im eigenen, sorgfältig entwickelten Berufsweg. Nach der Berufsausbildung zum Einzelhandelskaufmann folgten das Studium der Wirtschaftswissenschaften und ein Management-Traineeprogramm in einem internationalen Handelskonzern. Führungs- und Projekterfahrung konnten sowohl in der Linie als auch in der System- und Organisationsberatung gewonnen werden.

Seine Veröffentlichungen in der Fachpresse, die Herausgabe des Personal-Telegramms als Info-Brief für die Geschäftsleitung und Fachvorträge über Personalfragen runden das Leistungsprofil ab.

Weitere Informationen und regelmäßig aktualisierte Stellenangebote für Positionen in Handel und Industrie erhält man unter www.andreaserbeneich.de.