

## Warum Firmen bei der Chefsuche zu nachlässig sind

Viele Unternehmen zögern viel zu lange damit, wichtige Führungspositionen neu zu besetzen und suchen zu selten extern, wie eine Studie zeigt. Ein Verhalten, das sich für die Firmen bitter rächen kann.



Von Stephan Maaß Wirtschaftsredakteur



Foto: Getty Images/Vetta; Ja wo sind denn die künftigen Chefs?

Dass man sein gesamtes Berufsleben in einer Firma verbringt, mag früher normal gewesen sein. Aber heute erwarten es die Berufseinsteiger nicht mehr, ihre gesamte Karriere ohne Wechsel des Arbeitgebers zu verbringen. Der Wechsel gehört dazu – und dennoch haben viele Firmen Probleme damit.

Gerade bei Führungskräften, die das Unternehmen verlassen oder befördert werden, trifft es viele Firmen offenbar aus heiterem Himmel. Denn 90 Prozent kümmern sich erst um die Neubesetzung, wenn bekannt ist, dass eine Stelle frei wird. Und mehr als ein Viertel zögert die Suche nach einem Nachfolger fast bis zum letzten Arbeitstag hinaus, so das Ergebnis einer Umfrage der Personalberatung InterSearch Executive Consultants.

Der Grund für die dann notwendigerweise überstürzte Nachfolgersuche sei, dass das Thema Nachfolgeplanung nicht strategisch angegangen werde. Mehr als drei Viertel der Unternehmen hätten keine ganzheitliche strategische Nachfolgeplanung implementiert, so die Studie, für die mehr als 200 Vorstände, Geschäftsführer und Personalverantwortliche von deutschen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern befragt wurden.

### Zu wenig Externe

Zeit für die Suche nach dem idealen Nachfolger sowie für eine umfangreiche Übergabe bleibe dann zumeist nicht, sagt Thomas Bockholdt, Managing Partner von InterSearch: "Aber zu einem professionellen Personalmanagement gehört es, für Positionen auf Managementebene bereits einen Plan B zu erarbeiten, bevor die Stelle überhaupt vakant wird."

Und wenn dann endlich gesucht wird, dann passiert es meistens nur in der Firma: 88 Prozent der obersten Führungspositionen würden intern besetzt, so Bockholdt. Auch daran sei die fehlende strategische Ausrichtung vieler Firmen beim Thema Nachfolgeplanung leicht zu erkennen. "Hier wäre ein ausgewogenerer Mix für alle Positionen sinnvoll. Wir empfehlen, zwei Drittel der Positionen intern zu besetzen und ein Drittel mithilfe externer Rekrutierungen", so der Personalexperte. "Der frische Blick von außen hilft Unternehmen, innovativ zu bleiben."

Leichter wird es in Zukunft auf keinen Fall. Nach Schätzungen der Förderbank KfW aus dem Vorjahr planen bis 2017 Chefs von rund 580.000 mittelständischen Firmen die Übergabe oder den Verkauf an einen Nachfolger. Das sei jeder sechste Mittelständler in Deutschland. Etwa vier Millionen Arbeitsplätze hingen vom Gelingen dieser Unternehmensnachfolgen ab, so die KfW.

Und das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn schätzt, dass im Zeitraum von 2014 bis 2018 in rund 135.000 Familienunternehmen die Übergabe ansteht. Das entspricht 27.000 Übergaben pro Jahr. Das Institut schätzt schon seit Beginn der 90er-Jahre in regelmäßigen Abständen die Anzahl der anstehenden Unternehmensübertragungen in Deutschland.

Die am meisten von den Veränderungen betroffenen Branchen seien der Dienstleistungssektor, das produzierende Gewerbe und der Handel. Und die meisten Nachfolgen sind laut IfM in Nordrhein-Westfalen zu erwarten, dem Bundesland mit dem größten Unternehmensbestand. Entsprechend entfallen die wenigsten auf den Stadtstaat Bremen. In Westdeutschland werden übrigens 84 Prozent der Nachfolgeregelungen erwartet.

## Motivation aufspüren

Auch die meisten Familienunternehmen sollten sich also rechtzeitig Gedanken machen, wie und mit wem an der Spitze es weitergeht. Bei der Beurteilung möglicher Nachfolger würden die Unternehmen aber selten auf wertvolle und erprobte Verfahren zurückgreifen, sagt Bockholdt. Dazu zählten etwa Potenzialanalysen und Management-Audits. Damit könne man bei der Potenzialeinschätzung interner Führungskräfte und bei der Personalauswahl wichtige Informationen an die Hand bekommen.

Solche Instrumente könnten helfen, den richtigen Mitarbeiter auf die richtige Stelle zu setzen, indem sie etwa Motivation und Leistungsbereitschaft aufzeigen. Zwar setzen viele Unternehmen solche Werkzeuge ein, aber die meisten nutzen die Ergebnisse dieser Potenzialanalysen und Management-Audits nicht strategisch zur Nachfolgeplanung. Stattdessen landen die Ergebnisse bei 62 Prozent der Unternehmen in der Schublade.

"Unternehmen sollten das Besetzen von Führungsvakanzen als strategisches Thema begreifen", sagt Bockholdt. "Dazu gehören das frühzeitige systematische Erfassen der notwendigen Kompetenzen, die zu den strategischen Unternehmenszielen passen, sowie das Einschätzen von Vakanzwahrscheinlichkeiten, um potenziellen Personallücken präventiv entgegenwirken zu können."