

JÜRGEN NEBEL
NANE NEBEL

Die CEO Bewerbung

Karrierebeschleunigung
ohne Netzwerk und
Headhunter

2., komplett über-
arbeitete Auflage

campus

Die CEO-Bewerbung

Dr. Jürgen Nebel war Geschäftsführer eines Konzern-Tochterunternehmens und General Manager Germany eines globalen Dienstleistungsunternehmens und hat als Headhunter für eines der international führenden Executive-Search-Unternehmen gearbeitet. Er ist heute als Berater, Coach, Management-Trainer und Rechtsanwalt auf die Zielgruppe der oberen Führungskräfte spezialisiert.

Nane Nebel ist Marketingspezialistin und Karriereberaterin mit umfassender Praxiserfahrung als Inhouse-Consultant eines DAX-Konzerns und in verschiedenen operativen Führungsfunktionen direkt unterhalb des Vorstands oder für mittelständische Eigentümerunternehmen. Ihr Kommunikations- und Direktmarketing-Know-how setzt sie heute als Coach und Berater für obere Führungskräfte ein.

Jürgen Nebel
Nane Nebel

Die CEO-Bewerbung

Karrierebeschleunigung
ohne Netzwerk und Headhunter

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50707-1 Print
ISBN 978-3-593-43581-7 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43601-2 E-Book (EPUB)

2., überarbeitete Auflage 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013, 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Scala und der Scala Sans

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Printed in Germany

www.campus.de

Für Benedikt und Amelie

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Ihre Strategie ist falsch 9

Teil 1

Für CEOs gelten andere Bewerbungsregeln 15

Mit neuer Strategie zum Erfolg! 17

 Beispiel 1: Welche Karrierechancen sind noch drin? 17

 Beispiel 2: Überwindung der Branchengrenzen
 mit 53 Jahren 22

 Beispiel 3: Kein Profil wie aus dem Lehrbuch 27

 Ausgangsbasis und methodische Grundlagen
 dieser Bewerbungserfolge 29

Teil 2

Die sieben Prinzipien der CEO-Bewerbung 35

Prinzip 1: Souveränität, Autonomie, Wahlfreiheit 37

 Mehr Souveränität durch bessere Auswahl 42

 Zielgruppenorientierung 45

 »Dann sind Sie am Markt verbrannt!« 47

Prinzip 2: Performance: Erfolgsdarstellung 53

 Die drei Stufen der Erfolgsdarstellung 57

 Der Köder muss dem Fisch schmecken 68

 KISS vs. »Mehr kann auch besser sein!« 75

Prinzip 3: Transparenz	79
Transparenz nach innen	81
Transparenz nach außen	97
Mit umfassender Transparenz für das richtige neue Unternehmen entscheiden	111
Prinzip 4: Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Authentizität	115
Wider das Prinzip »Sie müssen sich gut verkaufen!«	119
Dreistufiges Kommunikationsvorgehen	121
Prinzip 5: Emotionalität	129
Emotionalität in Ihren Unterlagen:	
Performance-Geschichten	133
Emotionalität im Bewerbungsgespräch:	
Humor und Leidenschaft	136
Emotionalität im privaten Umfeld:	
Es geht nur gemeinsam – Die Zeit der Freistellung	138
Prinzip 6: Augenhöhe	145
Mythos Motivationsschreiben	148
Wechselseitige Motivationsergründung	151
Stolperfallen	157
Prinzip 7: Strategie & Kybernetik	165
Ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg	167
Überprüfung am Markt	182

Teil 3

Für CEOs gelten andere Auswahlverfahren	189
Vorauswahl	193
Auswahl	199
Wer entscheidet wirklich?	208
Sie haben die Wahl!	210
Schlusswort	213
Literaturverzeichnis	217
Register	219

Ihre Strategie ist falsch

Ganzseitige Anzeigen in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* titelten schon vor Jahren: »Ihre Strategie ist falsch!« Etwas plakativ vielleicht, aber zutreffend. Dahinter verbarg sich die EKS – die Engpasskonzentrierte Strategie von Wolfgang Mewes, die später von den *FAZ*-Informationsdiensten publiziert wurde und heute vom Malik Management Zentrum St. Gallen fortentwickelt wird. Diese Strategie ist es unter anderem, auf der dieses Buch basiert – aber vor allem basiert es auf der Praxis! Denn dieses Buch ist ein reines Praxisbuch: entstanden aus bald 15-jähriger Beratung von CEOs, CFOs und all den anderen C-Level-Funktionsbezeichnungen, den General Managern, Heads of und Vice Presidents oder deren deutschsprachigen Pendanten, den Vorständen, Geschäftsführern oder Geschäftsfeld- und Bereichsleitern, gleichviel, ob mit Gesamt- oder Funktionsverantwortung. Es ist also ein Buch aus der Praxis für die Praxis, geschrieben insbesondere aus den Erfahrungen eben jener Manager der ersten und zweiten Führungsebene. Ihnen allen sei hierfür herzlich gedankt, denn ausschließlich durch die Diskussionen mit all diesen Männern und Frauen, die in der Unternehmenshierarchie weit oben oder zuoberst stehen, konnten wir unsere Methode Jahr um Jahr verfeinern, sie viele Male jährlich den realen Marktreaktionen aussetzen und von ihnen bestätigen oder verbessern lassen.

Voraussetzung dafür, dass wir all diesen Praktikern als wirkungsvolle Sparringspartner und Berater dienen konnten, die wissen, wovon sie sprechen und aus eigener Erfahrung die Herausforderungen auf dieser Hierarchieebene kennen, war und ist freilich unsere persönliche Biografie. Ich, Jürgen Nebel, war jahrelang operativ tä-

tig als General Manager Deutschland und gesamtverantwortlicher Geschäftsführer der Tochtergesellschaft eines US-amerikanischen Konzerns, als Practice Group Leader einer internationalen Executive-Search-Beratung sowie als selbstständiger Managementtrainer in und für Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Zusätzlich prägten mich meine Stammhauslehre zum Industriekaufmann bei Siemens, meine juristischen Ausbildungen, die Zulassung zum Rechtsanwalt und insbesondere meine mich in fast all diesen Zeiten begleitende Vertriebsverantwortung!

Ich, Nane Nebel, war operativ und strategisch als Marketing- und Franchisemanagerin von Handelsunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern und 80 Franchisepartnern direkt unterhalb des Vorstands verantwortlich. Hinzu kommen viele Jahre als Inhouse-Consultant eines DAX-Konzerns sowie als Unternehmens-, Kommunikations- und Marketingberaterin für Unternehmen unterschiedlichster Branchen, bei denen ich auch Start-ups, Neupositionierungen, Sanierungen, Unternehmensankäufe und -verkäufe inklusive Due Dilligence erfolgreich begleitet oder umgesetzt habe. Bei all diesen Aufgaben habe ich immer eng mit Vorständen, Geschäftsführern, Eigentümern und C-Level-Managern von Konzernen und mittelständischen Unternehmen zusammengearbeitet. Ich weiß also, wie Führungskräfte denken, handeln und entscheiden – aus eigener Erfahrung und aus der engen Zusammenarbeit.

Dieses Buch ist also kein Werk der Wissenschaft, aber geschrieben unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur. Zur relevanten Literatur gehört dabei aber gerade *nicht* die Flut der Bewerbungsratgeber: Denn viele wiederholen ohnehin nur sattsam Bekanntes, rezipieren lediglich fremdes Gedankengut, schon allein, weil erstaunlich viele Autoren, gar Bestsellerautoren, keinerlei Management- und erst recht keine Führungserfahrung haben, ja, niemals einen Betrieb von innen gesehen haben, also nie persönliche Erfahrungen in der Welt mittelständischer, internationaler oder globaler Unternehmen sammeln konnten. Zur relevanten Literatur gehören dagegen sowohl Werke aus der Hirnforschung, der forensischen Vernehmungspsychologie, der Werteforschung, der Unternehmensstrategie, aber auch unmittelbar erfolgsbezogene Werke aus der Werbung und besonders

dem Direktmarketing. Ferner wurde Literatur aus Fachgebieten berücksichtigt, wo in Ermangelung eigener Forschung empirische Erkenntnisse dieser Wissenschaften auf die Karriereentwicklung des C-Level-Managements übertragen werden können.

Das Buch versteht sich als Strategiemangementlehrbuch für C-Level-Karrieren – geschrieben sowohl für Manager, die diese Hierarchieebene bereits erreicht haben, als auch für diejenigen, die dorthin gelangen wollen. Auch wenn dies kein wissenschaftliches Buch ist, stellt es vielleicht eine Anregung für die Wissenschaft dar, hier weiter und vertieft zu forschen, wo der Praktiker nur induktive Schlussfolgerungen ziehen kann.

Der Verlag und wir sind überzeugt, dass dieses Buch eine Lücke schließt, denn es weicht in vielerlei Hinsicht ab vom Mainstream – durch Vermittlung neuer und vor allem wirksamer Methoden zur Verfolgung und zum Ausbau von C-Level-Karrieren. In unserer vieljährigen Beratungspraxis waren wir selbst häufig überrascht, wie oft sich außergewöhnliche Erfolge einstellten, trotz oder gerade weil sehr viele der in diesem Buch beschriebenen Methoden deutlich von der herrschenden Meinung der kaum überschaubaren Ratgeberliteratur abweichen oder ihr gar diametral gegenüberstehen.

Beispielhaft seien hier zwei der scheinbar unumstößlichen Behauptungen genannt: zum einen die allgegenwärtige Forderung, der Bewerber müsse sich »verkaufen«, zum anderen die Empfehlung, Bewerber sollten ihre Kompetenzen darstellen. Meist werden beide Behauptungen apodiktisch unter Verzicht auf jegliche Begründung vorgetragen, selten werden Argumente für diese Empfehlungen angeführt, und wie die Lemminge folgen Heerscharen von Bewerbern diesen Empfehlungen. Manch einer kennt oder erkennt zwar die Fragwürdigkeit, traut sich aber nicht, in so grundlegenden Fragen von der herrschenden Gepflogenheit abzuweichen.

CEO-TIPP Das Auflisten gleichförmiger Kompetenzkataloge wie »strategisch, analytisch, zupackend, führungs- und verhandlungsstark« in der schriftlichen Bewerbung ist in Wirklichkeit ermüdend, weil nichtssagend, das unreflektierte Befolgen der allgegenwärtigen Empfehlung, sich in der mündlichen Bewerbung »gut zu verkaufen«, ist dagegen sogar gefährlich.

Nach unserer und der Überzeugung unserer Klienten ist es nicht nur falsch, sondern nachgerade gefährlich, sich »zu verkaufen«. Denn hierunter ist meist eine einseitige Darstellung der eigenen Person im Vorstellungsgespräch gemeint, die ängstlich darauf bedacht ist, sich stets von seiner vermutet »besten Seite« zu zeigen. Gebetsmühlenartiges und offenkundig unreflektiertes Wiederholen dieser allenthalben gemachten Empfehlung macht die Behauptung nicht richtiger). Eine weitere weitverbreitete Empfehlung, die der Kompetenzdarstellung, ist ebenso unsinnig. Viel Druckerschwärze wird aufgewandt für das vorgestanzte wirkende Kompetenzeinerlei: verhandlungsstark, durchsetzungsfähig, kommunikativ, begeisterungsfähig, führungsstark, strategisch, analytisch, pragmatisch und so weiter und so fort. Für Manager sind diese Eigenschaften ohnehin obligatorisch, zumindest wird einem erfolgreichen C-Level-Manager das kaum jemand absprechen! Sehr viele unserer Klienten sind froh, dass sie auf die Darstellung dieser nichtssagenden, weil inflationär gebrauchten Kompetenzfloskeln verzichten können – und mit dem Verzicht darauf sogar größere Wirkung erzielen als bislang.

Dennoch wird die Kompetenzdarstellung allenthalben gefordert und auch praktiziert. Sicherlich auch deshalb, weil von (internen und externen) Personalverantwortlichen in Stellenbeschreibungen und Stellenausschreibungen fast immer solche Kompetenzen gefordert werden. Die hier dargestellte Methode ist aber unter anderem deshalb wirksam, weil sie sich nicht an Headhunter und Personalchefs richtet, sondern an Vorstände und Aufsichtsräte.

Wir haben in all den Jahren zusammen mit den C-Level-Managern, die wir begleiteten, erkennen können, dass die Erfolgsdarstellung, die Performance also, wesentlich mehr über die Eignung und Fähigkeiten eines Managers aussagt als stereotyp wiederholte Kompetenzkataloge, die zudem naturgemäß selbst beigemessene Kompetenzen auflisten.

Diese beiden zentralen und vielfach praktisch bewährten *abweichenden* Erkenntnisse destillierten wir zusammen mit etlichen anderen zu sieben Prinzipien. Sie sind nach unserer Erfahrung für den CEO-Bewerbungsprozess entscheidend, denn deren Umsetzung

führt zu entscheidenden Vorteilen. Natürlich entlarven nicht alle Prinzipien die Fragwürdigkeit vielfach wiederholter Ratschläge – aber viele stehen im Gegensatz hierzu!

Eines der tragenden Prinzipien wirksamer C-Level-Bewerbungen ist das der Erfolgsdarstellung. Nachweislich melden sich auf die hundertfach gleichlautenden Initiativbewerbungen, die unsere Klienten verschicken, DAX-Vorstände bei ihnen – persönlich auf geprägtem Vorstandsbriefbogen, telefonisch oder vom persönlichen E-Mail-Account aus. Und hierbei werden immer wieder auch deutlich verantwortungsvollere Aufgaben angeboten. In keinem der hier dargestellten praktischen Beispiele haben wir mit den Managern ausgefeilte Videosessions, auswendig gelernte 90-Sekunden-Spots (mündliche Kurzdarstellung des Lebenslaufs), Einwandbehandlungstrainings oder gar Rollenspiele exerziert. Ebenso wenig waren Psychotests oder Kompetenztests erforderlich, und schon gar keine »Fotoshootings«. Wer dies alles machen möchte, warum nicht? Aber sich hierauf zu beschränken wäre unklug, denn er betriebe nur Oberflächenkosmetik, die die Wirksamkeit kaum erhöht, bisweilen sogar senkt. Einer unserer Vorstandsklienten berichtete uns, dass er für eine Direktorenfunktion mehrere Kandidaten interviewt hatte, die überwiegend erkennbar vorformulierte »Texte« vorgetragen hätten und offenbar durch die »Schule von Outplacement-Beratungen« gegangen seien.

Lassen Sie sich inspirieren von praktischen Fällen und konkreten, erfolgserprobten Ratschlägen, die zusammen eine Methode ergeben, die einen großen Teil des auf 80 Prozent geschätzten verdeckten Managementmarkts aufdeckt. Durch Umsetzung der hier beschriebenen Methode werden regelmäßig individuelle Erstgespräche – je nach Zielgruppengröße – bei meist zehn bis 20 Unternehmen erzielt. Sie können so schon rech-

CEO-TIPP Unsere Erfahrung hat uns gezeigt: Drei Kurzdokumente – eine »Executive Summary« Ihres Lebenslaufes, eine Darstellung Ihrer »Beiträge zum Geschäftserfolg« und ein kurzes, nicht besonders persönlich gestaltetes Anschreiben – sind Ihre Eintrittskarte zum Vorstellungsgespräch, wenn Sie die sieben Prinzipien berücksichtigen, die wir Ihnen in diesem Ratgeber vorstellen. Diese Prinzipien sind es auch, die Sie im darauffolgenden Bewerbungsverfahren weiterbringen!

nerisch Ihre Karriereoptionen etwa verfünffachen: So können Sie auswählen – und sich nicht von anderen auswählen lassen! Damit kehren Sie die psychologisch wichtige Relation um: Statt einiger weniger Gespräche in einem größeren Zeitraum, zu denen fast immer etliche weitere Kandidaten geladen werden, führen Sie eine Vielzahl von Gesprächen in vergleichsweise kurzer Zeit und sind meist der einzige oder nur einer von zwei oder drei Kandidaten.

Noch eine Anmerkung: Die in dem Buch enthaltenen Fallgeschichten entsprechen realen Managerkarrieren der von uns gecoachten Führungskräfte, die Namen und manche CV-spezifische Details wurden aber geändert.

Teil 1

Für CEOs gelten andere Bewerbungsregeln

Mit neuer Strategie zum Erfolg!

In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen, welche immensen Erfolge Sie mit einer völlig veränderten Bewerbungsstrategie erreichen können. Unsere Beispiele aus der Praxis illustrieren, wie drei unserer Klienten ihrer bereits beachtlichen Karriere noch einmal Aufschwung oder gar eine völlig neue Richtung gegeben haben. Im ersten Beispiel wird die Frage geklärt, welche Karrierechancen man sich mit einer gezielten Initiativbewerbung eröffnen kann – wie kann man beispielsweise die Branche oder den Wirtschaftssektor wechseln? In einem weiteren Beispiel wird gezeigt, dass man auch nach einer längeren Phase ohne Berufstätigkeit (beispielsweise aufgrund von Sabbatical, Krankheit, familienbedingter Abwesenheit, fehlender Anschlussbeschäftigung) wieder ganz oben mitmischen kann. Und im letzten Beispiel sehen Sie, warum es darauf ankommt, die richtigen Entscheider anzusprechen – wer kein Profil wie aus dem Lehrbuch hat, fällt bei Personalern schnell durchs Raster. Mit der richtigen Methode aber erhalten selbst außergewöhnliche Karrieren neuen Schub.

Beispiel 1: Welche Karrierechancen sind noch drin?

Mark Sprenger, 47, hat immer alles gegeben: schulisch, sportlich, familiär und natürlich auch und gerade beruflich. Und er war belohnt worden. Mit Anfang 40 verdiente er bereits 300 000 Euro im Jahr, war Geschäftsführer Vertrieb, Marketing und Einkauf einer in-

ternationalen Handelsgruppe mit direkter Personalverantwortung für 2000 Mitarbeiter und einem Umsatz von 800 Millionen Euro. Freunde fragten sich oft, wie er das machte, denn seiner Familie mit vier Kindern widmete er mehr Zeit, als es Manager in vergleichbaren Positionen gewöhnlich tun, und auch der Sport – früher selbstredend Leistungssport mit zwei Vize-Landesmeistertiteln – forderte noch so viel Zeit, das bei all den Geschäftsreisen, die er unternahm, kaum fassbar war, wie er das alles managte. Sprenger war fraglos ein Manager mit besonderem Potenzial. Einem Potenzial, das selbst bei den Executive-Search-Beratern der ersten Liga immer wieder auf großes Interesse stieß – und nicht nur einmal zu der fast vorwurfsvollen Frage führte: »Wieso arbeitet ein Mann wie Sie denn im Handel?«

Ein Blick auf seine Vita gibt die Antwort: Schon an der Universität vertiefte er die Themen Handel, Banken und Versicherungen und ließ sich auch später von seinen Interessen und seiner großen Begeisterungsfähigkeit leiten. Auch wenn er beruflich weit höher aufgestiegen war als die meisten, besaß er keinen verbissenen Ehrgeiz, war auch menschlich geschätzt, ja beliebt, und entfaltete seine Fähigkeiten nicht nur unter Maximierungsgesichtspunkten. Drohte ihn all dies jetzt im letzten Abschnitt seiner Entwicklung zu bremsen? Denn mancher Aufsichtsrat und Chef angesehener Personalberatungen hatte ihm eine Vorstandskarriere prophezeit, Verantwortungsübernahme vorausgesehen für Milliardenumsätze börsennotierter Unternehmen.

Wie kam es, dass er trotz aller gelassenen Scharfsichtigkeit, die ihn kennzeichnete, nicht dort angelangt war? Heute weiß Sprenger, woran es lag: Er hatte wie die meisten hochbegabten Manager auf Leistung *und* Beziehung gesetzt – schon sein Universitätsprofessor hatte ihn an ein Vorstandsmitglied einer börsennotierten Versicherung weiterempfohlen. Ehrenwert, aber nicht systematisch, wie ihm heute klar ist. Denn kaum hatte er als Vorstandsassistent begonnen, wurde sein Chef zum Vorstandssprecher eines Konkurrenten berufen – und Sprenger verließ das Unternehmen in Jahresfrist. Gute, entwicklungsfähige und -bereite Manager finden überall wieder einen Einstieg auf hohem Niveau: Nach dem ersten,

fast vertanen Berufsjahr startete er erneut, dieses Mal in der internen Unternehmensberatung eines globalen Handelskonzerns. Schnell erkannte der Vorstand seine Fähigkeiten, und nach mehreren, auch praktisch erfolgreichen Beratungsprojekten wurde ihm die Vertriebsverantwortung für ein Unternehmen mit niedrigem dreistelligem Millionenumsatz anvertraut. Auch dies meisterte er bravourös, sodass er den Handelskonzern verließ, um seinem Chef in einen anderen Handelskonzern zu folgen. Nach seiner operativen Verantwortung übernahm er dort erneut eine herausragende Funktion in der Unternehmensentwicklung, unter anderem begleitete er die Fusion zweier ehemals konkurrierender Handelskonzerne.

Nach zwei Jahren verließ er das Unternehmen, weil wieder sein Chef und Mentor, wie damals schon bei der Versicherung, das Unternehmen verließ. Dieses Mal entschloss Sprenger sich aber, sich freizuschwimmen, nicht seinem Chef und Mentor zu folgen – und das gelang ihm auch souverän: Er übernahm eine überaus aussichtsreiche Alleingeschäftsführung für ein Joint Venture zwischen einem großen Handelskonzern und einem nicht minder bedeutenden Verlagshaus. Das Start-up-Unternehmen sollte ein bahnbrechendes Konzept in der Internet-Goldgräberzeit Anfang des Jahrtausends verwirklichen. Pech für Sprenger war nur, dass schon nach dem Startjahr der eine Joint-Venture-Partner die Zusagen nicht einhielt und sich fluchtartig aus der Partnerschaft verabschiedete. Jahre später wurde das Konzept erfolgreich realisiert – von anderen Geschäftsführern mit anderen Kapitalgebern. Sprenger fehlte ganz offensichtlich Fortune, das, was schon Friedrich der Große von seinen Offizieren forderte.

Der Rest ist schnell erzählt: Nach einer letzten kurzen Station noch einmal bei einem seiner Mentoren, der jetzt wieder in einem anderen Handelskonzern den Vorstandsvorsitz übernommen hatte, schwamm er sich nun endgültig frei und übernahm bei zwei weiteren Unternehmen eine Geschäftsführung beziehungsweise eine Bereichsleitung – das erste war im Handel aktiv, das zweite in der Dienstleistung. Schon im ersten schwoh sein Jahressalär auf die verdiensten 300 000 Euro an – Glück hat auf Dauer eben nur der Tüch-

tige, wie gleichfalls Friedrich der Große schon wusste, weshalb von Glück nicht eigentlich gesprochen werden kann. Denn so viel Pech konnte selbst Sprenger nicht haben, dass exzellente Leistung sich nicht durchsetzen würde. Aber die mehrfach prophezeite Karriere an der Spitze eines Milliardenunternehmens hatte sich nicht bewahrheitet, zu ungünstig waren die Wechselfälle des Lebens für Sprenger gewesen.

Während auch mittelmäßige Manager am Ende einer Seilschaft den Berg auf beachtliche Höhe hochgezogen wurden, wenigstens bis zur Mittelstation, gelegentlich sogar bis zur Bergstation, schaffte es Sprenger – immerhin aus eigener Kraft – nur an die Spitze eines vergleichsweise kleinen Bergs, weil er strategisch, wie sich heute zeigt, unsystematisch vorgegangen war. Letztlich deshalb, weil er es nicht besser wusste, als das zu tun, was allenthalben geraten wurde: sich einen Mentor suchen, von ihm fördern lassen und im Übrigen die weitere Karriere über professionelle Headhunter einfädeln. Diese »Strategie« wurde ihm nicht gerade zum Verhängnis, aber genutzt hat es ihm rein gar nichts – eher hat sie ihn in falscher Sicherheit gewiegt und seine Loyalität zu den beiden Mentoren strapaziert. Heute, wie gesagt, weiß er es besser. Und noch ist er jung genug, um sein exzellentes Potenzial entfalten zu können. Vorausgesetzt, er geht künftig strategisch bedachtsamer vor.

Sprenger begab sich daher in die strategische und nicht nur praktische Beratung mit ganz klaren Zielen, ja Vorgaben: Zum ersten Mal in seinem Berufsleben wollte er richtig wählen, seine Karriere nach *seinen* Vorstellungen fortentwickeln, und daher brauchte er viele Erstgespräche bei vielen Unternehmen – und das innerhalb eines vergleichsweise kurzen Zeitraums, um auch tatsächlich zwischen verschiedenen Alternativen wählen zu können. Und außerdem – so sehr er auch den Handel liebte, so schwer ertrug er ihn manchmal – wollte er herausfinden, ob nicht nur ein Branchenwechsel möglich wäre, sondern sogar ein Wechsel in andere Wirtschaftssektoren, beispielsweise in die Industrie, eine Bank, eine Versicherung oder in ein Dienstleistungs- oder Beratungsunternehmen. Und das zu Konditionen, die keine Einbußen gegenüber dem jetzigen Status mit sich brächten. Sprenger wollte

es noch einmal wissen und zugleich herausfinden, was ihn wirklich interessierte für die nächsten 20 Jahre seines Berufslebens. Da traf er bei uns auf offene Ohren, denn wir haben schon oft erlebt, dass selbst erstklassige Manager keineswegs immer genau wissen, was sie beruflich als Nächstes wollen, oft nicht einmal, was sie als Endziel ihrer Karriereentwicklung anstreben. Wünsche und Hoffnungen, Befürchtungen und Ehrgeiz lassen sich eben nicht einfach vermessen und als klares Bild »ausdrücken«. Vieles ergibt sich eben erst, wenn man näher dran ist. Dann weiß man überhaupt erst, was einem alles offensteht oder eben auch nicht, und nur dann kann man sich entscheiden. Und genau dieses Entscheidungsspielfeld erarbeiteten wir zusammen.

In der Zusammenarbeit kristallisierten sich mehrere Zielgruppen heraus. Neben der offensichtlichen, dem Handel, natürlich auch die Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen; mit seiner letzten Station war Sprenger immerhin ja auch schon einmal im Sektor Dienstleistung tätig gewesen, und Beratung war ihm vertraut aus der Anfangszeit der internen Unternehmensberatung. Dagegen fehlte ihm bezüglich Banken jedwede Erfahrung, und bei einer Versicherung war er nur zum Berufsstart für ein kurzes Jahr als Vorstandsassistent tätig gewesen, was nach 20 Jahren praktisch »verjährt« war.

Es war dann nicht nur erstaunlich, wie viele Unternehmen auf seine Bewerbungen reagierten, sondern insbesondere, aus welchen Branchen und Wirtschaftssektoren sie kamen – auf Vorstandsebene antworteten diesem reinen Handelsmann Banken und Versicherungen! Es zeigte sich einmal mehr, dass sorgfältig ausgearbeitete Unterlagen, die präzise und transparent darstellen, *was* der Manager bewegt hat, Branchen- und Wirtschaftssektorengrenzen überspringen lassen. Natürlich war dort die relative Resonanz geringer, aber Sprenger wurde auch von ihnen eingeladen. Mit der ersten operativen Ebene erörterte er dort, wie er seine besondere Verantwortungserfahrung und sein spezielles Wissen zum Wohle des Unternehmens einsetzen könnte. Nur wer die Wahl hat, hat keine Qual. Und bei 58 angebotenen Einladungen zu Erstgesprächen fiel die Wahl zwar nicht leicht, aber Sprenger hatte sein erstes Ziel, frei

wählen und *zur selben Zeit* über Alternativen entscheiden zu können, mehr als erreicht.

Und auch sein zweites hochgestecktes Ziel, die Branchen- und Wirtschaftssektorengrenzen zu überwinden, hatte er erreicht. Erstaunlich war, dass seine Chancen in der Industrie sogar fast größer waren als im angestammten Sektor Handel. Möglich war die Prüfung attraktiver und vor allem realer Angebote nur durch die gewählte Vorgehensweise der Direktansprache von Entscheidungsträgern. Via Headhunter oder Anzeige wäre Sprenger bei Industrieunternehmen nie auch nur zu einem Gespräch gekommen – nach 20 Jahren Handelsverantwortung. Gleiches gilt ganz sicher auch für Banken und Versicherungen. Sprenger konnte in Ruhe auswählen und sich unter Strategie- wie auch Leidenschaftsaspekten für das genau für ihn Passende entscheiden. Er nutzte das selbst geschaffene Entscheidungsspielfeld für sich und traf autonom und souverän die Wahl, von der er ausgehen konnte, dass sie ein Maximum der selbst gesetzten Kriterien erfüllte.

Beispiel 2: Überwinden der Branchengrenzen mit 53 Jahren

Maschinenbau-Ingenieur Harald Eifler, 53, Familienvater zweier kleiner Töchter, gehörte zum eher ruhigen Typus des gesamtverantwortlichen Geschäftsführers. Er strahlte innere Kraft und begründete Zuversicht aus und übertrug sie auf andere. Grundlage waren wohl eine außerordentliche Beobachtungsgabe und seine Fähigkeit, die vielen ihm zugänglichen Wahrnehmungen zu ordnen und diese Schlüsse und Erkenntnisse dann in verwertbare Handlungen umzusetzen. Eine der Ursachen für seine beruflichen Erfolge.

Eifler beobachtete und reflektierte aber nicht nur die Menschen, Abläufe und Strukturen in seiner Umgebung, sondern auch sich selbst. Er kam zu uns und klagte schon im Kennenlerngespräch augenzwinkernd: »Ich habe eine Schwäche für ältere Herren!« Zwei Mal schon, nämlich die letzten beiden Male, berichtete er, sei er auf die Versprechungen und Lobhudeleien desselben Typs von

Eigentümer-Unternehmer hereingefallen. Er war es leid, offenbar gerade hier nicht dazulernen zu können: Beide Gründerunternehmer blickten in der Bewerbungsphase, so erzählte er, auf ihn wie auf einen Sohn, anerkannten seine Erfolge, beteuerten, dass er die beste Wahl für ihr Unternehmen wäre, malten ihm eine strahlende Zukunft aus – ihr eigen Fleisch und Blut sei ja leider nicht in der Lage, die große Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter zu tragen, und so weiter und so fort ... Sie baten ihn zu kommen. Und Eifler kam. Doch der Wind drehte sich und der nunmehr an Bord gekommene »Sohn« spürte diesen Wind jetzt aus einer anderen Richtung pfeifen. Vielleicht waren die Kinder der Selfmademen doch nicht so unbegabt, konnten oder wollten neben dem großen, starken, eigensinnigen Baum aber kein fremdbestimmtes Schattendasein fristen? Eifler wollte das auch nicht. Das erste Mal traf ihn das Unglück schon in der Probezeit: Der »Unternehmensvater« stellte ihm ohne Vorwarnung nach vier Monaten den Stuhl vor die Tür, weil er einem »Angebot, das man nicht ablehnen kann« zustimmte und sein Unternehmen nach 42 Jahren verkaufte. Die ihm so wichtigen Mitarbeiter wogen nun doch nicht mehr so schwer und sein neuer »Adoptivsohn« schon gleich gar nicht. Ihm verweigerte er sogar jeglichen finanziellen Ausgleich dafür, dass Eifler von einem Tag auf den anderen kein Gehalt mehr bezog, vom Erfüllen des an sich nicht vorzeitig kündbaren Vertrages ganz zu schweigen. Der Käufer, ein Private-Equity-Investor, installierte wie meist üblich sein eigenes Management. Eifler erkannte, dass er ein Spielball und am Ende Opfer eines natürlich längst angebahnten Deals war. Denn natürlich war der Unternehmer schon zu Zeiten der Einstellungsverhandlungen in Verkaufsverhandlungen gewesen, nur wollte sich dieser für alle denkbaren Szenarien wappnen und sicherte sich Eiflers erwiesenes Erfolgspotenzial und seine Managementqualitäten. Da die Unternehmenszahlen weit überdurchschnittlich waren, konnte Eifler auch nicht ahnen, dass der Unternehmer Kasse machen und das Unternehmen samt Mitarbeiter verkaufen wollte.

Eifler musste schnell die nächste Gesamtverantwortung finden, denn Zeit und Geld wurden knapp. Es gelang ihm, allerdings war die neue Verantwortung deutlich schlechter dotiert – das Unternehmen,

so beteuerte der damals 76-jährige Unternehmensgründer, könne sich mehr nicht leisten.

Dieses zweite Mal musste Eifler lange leiden: fünf Jahre! Fast alles schien anders zu sein als vorher besprochen. Das Unternehmen befand sich schon seit gut zehn Jahren im Sinkflug. Es konnte aber fantastisch von Rücklagen aus der Pionierzeit der Branche zehren, die in ihrer schwindelerregenden Höhe alle nachdrängenden Wettbewerber der Branche hätten blass werden lassen. Eine Kriegskasse zudem, die den Markt hätte wieder auf den Kopf stellen können, so wie damals in der Goldgräberzeit der 70er Jahre. Eine Aufgabe wie für Eifler geschaffen. Denn als Brancheninsider war er prädestiniert, diese Wettbewerber wieder ein- und sogar zu überholen.

Doch so kam es nicht, denn der alte Gründer wusste immer alles besser und regierte als 100-Prozent-Gesellschafter unumschränkt, obschon er nicht mehr Geschäftsführer war, mit fütternder und harter Hand zugleich – direkt vorbei an seinem Alleingeschäftsführer Eifler. Denn über die Jahrzehnte hatte er – Haudegen und Menschenverführer in einem – ein Vasallensystem von sehr ergebenen, weil abhängigen Managern und Mitarbeitern errichtet, dessen Zügel er noch heute zuverlässig in seiner Hand hielt.

Eifler, dem tatkräftigen Mann, schienen die Hände gebunden, ein Befreiungsschlag ruinös, denn es kam alles zusammen: Sein Geschäftsführervertrag verpflichtete ihn für fünf Jahre, Rücklagen hatte er keine aufbauen können, weil er spät eine Familie gegründet hatte und seit Jahren seinen schwerkranken Vater finanziell unterstützte. Eine andere Position war durch seine vieljährige Einengung auf eine Branche in der strukturschwachen Region am Rande Deutschlands nicht zu bekommen und das Einfamilienhaus war in dieser Region nur mit hohen Verlusten verkäuflich. Ein »Befreiungsschlag« war ja vielleicht auch gar nicht notwendig, denn es war ja keineswegs immer unerträglich. Wie bei vielen anderen Dauerschuldverhältnissen auch, raufte man sich zusammen, immer wieder: Der strenge Ersatzvater lockte mal mit Beteiligungen am Unternehmen, mal drohte er mit fristloser Kündigung. Immer wieder aber riss er die tatsächliche Geschäftsführung vorübergehend an sich. Sie konnten nicht miteinander und sie konnten nicht ohne einander.

Der Macher Eifler schien wie einst Prometheus auch von seinem Gottvater verurteilt worden zu sein, in einer Einöde festgeschmiedet auszuharren, nur eben ganz menschlich als »Allein«-Geschäftsführer auf einem großen und weiten Werksgelände in einer ganz realen Einöde am Rande Deutschlands. Unentrinnbar kam ihm seine Situation vor, denn

1. in seiner engen Branche gab es überhaupt nur sechs Unternehmen, die dreistellige Millionenumsätze erzielten. Die Hälfte hatte er schon durch,
2. ein Wechsel schien aussichtslos, denn die Zahlen des Unternehmens rutschten weiter – langsam zwar – aber beständig bergab.

Das Dilemma, aus dem er keinen Ausweg wusste, war, dass er zwar im Laufe der Jahre gleich dreimal Millionenbeträge durch modernste Lean-Management-Methoden einsparte, neue ertragsstarke Geschäftsfelder erschloss, profitable Kooperationen mit renommierten Weltmarken einging – aber er am Ende immer mit leeren Händen dastand, weil sein Eigentümerunternehmer alles durch sture und rückwärtsgewandte Anordnungen konterkarierte – und so die erwirtschafteten Erträge mehr als aufzehrte. Und so erschienen in den jährlichen Bilanzen tatsächlich stetig schlechtere Zahlen, wenn auch in moderatem Abfallen.

Ein knappes Jahr vor Ablauf seines Vertrags warf der unumschränkte Eigentümerunternehmer seinen Geschäftsführer hinaus, um den Platz für seinen 53-jährigen Sohn frei zu machen, damit dieser in das Familienunternehmen eintreten könne. 25 Jahre zuvor hatte der Filius ein unrühmliches Intermezzo in leitender Position durchstehen müssen und lebte seither von regelmäßigen Zuwendungen des Familienunternehmers. Nun musste Eifler also handeln.

Nach monatelangem, fast verzweifelmtem Bemühen, Erstgespräche mit Unternehmen führen zu können, die, fanden sie denn statt, ergebnislos blieben, kam er zu einem Kennenlernesgespräch zu uns. Harald Eifler und wir entschieden uns für eine Zusammenarbeit. Fünf Monate später, nachdem er seine Bewerbungsstrategie völlig neu entwickelt und umgesetzt hatte, unterzeichnete er einen neuen Geschäftsführervertrag bei einem Tochterunternehmen eines