

Executive-Besetzung

Branchenaffinität ist nicht so wichtig und die Erde ist eine Scheibe ...

von Dr. Frank Döring, Rochus Mummert
Executive Consultants GmbH, Frankfurt a. M.

Benötigt ein Manager auf Executive-Niveau ausgeprägte Branchenkenntnisse/-affinität (hier als Synonym für besonders prägendes Umfeld verwendet: Markt, Technologie, Kultur, Gesellschafterstruktur, ...) oder besser nicht? Dieses Besetzungskriterium wird äußerst kontrovers diskutiert – sowohl durch Bewerber als auch Arbeitgeber. Denn während die einen mit langjähriger Branchennähe negative Eigenschaften wie Engstirnigkeit und eindimensionales Denken verbinden, setzen andere Branchen-/Technologieerfahrung als Muss ganz nach oben auf die Anforderungsliste. Der einen Unternehmensfraktion steht ein großer Kandidatenpool zur Verfügung, dagegen bekommen Unternehmen in technologisch engen Sparten mit der letzteren Anforderung – wenn sehr strikt gehandhabt – ihre wichtigen Top-Positionen immer schwerer von außen besetzt.

Für Executive-Positionen gelten selbstverständlich bezüglich detaillierter Fachkenntnisse weniger strenge Anforderungsmaßstäbe als für mittlere Management- und Spezialistenpositionen. Auch die Unternehmensgröße spielt eine Rolle. Konzernstrukturen können Manager im Tagesgeschäft weit von Produkten und Kunden entfernen; so weit, dass für „Branche“ wenig Zeit bleibt. Nicht ungewöhnlich: Suchende Unternehmen schauen neidisch auf scheinbar gut entwickelte oder innovative Branchen und hoffen, diese Dynamik mit deren Managern praktisch „einkaufen“ zu können.

Die Analyse von Karrieren belegt jedoch: Branchenerfahrung oder besser Branchenaffinität ist ein wichtiger Garant für eine nachhaltige Besetzung – sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Kandidaten.

Was sind die Gründe? Branche prägt Menschen! Diesen Stempel werden Insider nur schwer los.

Andererseits ist „neue“ Branchenkompetenz nicht ad hoc erlernbar, sondern Resultat jahrelangen Erlebens. Ein solides Netzwerk zu wichtigen Kunden, Entscheidern und Meinungsbildnern liefert tiefgründiges Verständnis des Marktumfeldes und bringt einen selbst in die Position, als wertvoller Teil des Netzwerks akzeptiert zu werden. Netzwerkaufbau ist langwierig!

Spielregeln, Riten und Branchenjargon

Hinter dem Wort „Branche“ verstecken sich Marktbesonderheiten, Spielregeln und Wege, Produkte in den Markt zu bringen. Die Eigenarten ziehen sich durch bis zu den Menschen, deren Ausbildung, Erfahrung, Umgang mit Methoden, Technologien und Produkten.



Wird „Branche“ zu Ende gedacht, sind es viele Dinge, die die Menschen einer Branche verbinden: spezifische Regularien, historische Technologien, auch Kenntnis der Fehlentwicklungen, „was ist State-of-the-Art“, neueste Trends, viele Abkürzungen, Branchenjargon, andere Gewerkschaften und andere Gesellschaftertypen. Branchenmitglieder wissen – vielleicht nicht immer perfekt – wer die Kunden sind, wie sie denken und was sie wollen.

Branchen sind sensible Biotope, eingeschleppte Ideen können zu unvorhersehbaren negativen Effekten führen oder auch das Biotop retten. Es ist gut, wenn Executives verstehen, was sie „anrichten“, bevor sie große Veränderungen dynamisch anstoßen. Fatal ist, wenn kurviges Terrain bei mangelnder Sicht durch Fahren mit höchster Geschwindigkeit schnell hinter sich gebracht werden soll.

Selbst scheinbar neutrale Funktionen, wie die eines HR-Verantwortlichen, CFO oder COO, sind bei genauer Betrachtung nicht vom Technologie- oder Branchenumfeld losgelöst. Unverständlich ist, dass sogar für Vertriebsleitungsfunktionen Branchenbezug von Kandidaten manchmal als nicht so wichtig angesehen wird.

Das distanzierte, rein strategische und finanztechnische Führen eines Unternehmens, frei von Kontakten zu Mitarbeitern, Produkten und Kunden passt nicht zu den meisten europäischen Unternehmen. Top-Manager werden mit mehr inhaltlichen Themen einer Branche konfrontiert als ihnen lieb ist.

Tunnelblick versus Kollateralschäden

Erfahrungsbrücken helfen eine neue Executive-Position besser zu meistern. Die Kraft steht dann für ohnehin neue Herausforderungen wie breitere Führungsverantwortung, andere Firmenkultur, Produktportfolio oder Unternehmenskomplexität zur Verfügung. Executive-Positionen bieten genügend Risiken für den frischen Stelleninhaber. Die Branche als große Unbekannte macht das System schnell unlösbar. Viele Bewerber sind diesbezüglich sehr mutig. Dass ein drastischer Branchenwechsel oft kein weiser Schritt war, bestätigen viele Werdegänge.

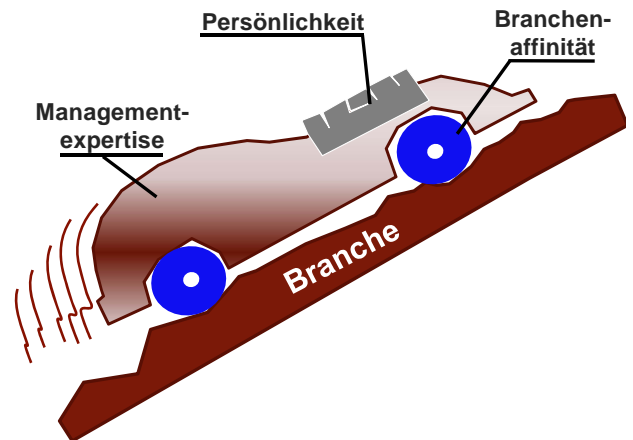
Denkblockaden zu sehen und aufzulösen ist mit anderen Erfahrungen ohne Zweifel leichter. Das potenzielle Risiko des Tunnelblicks eines Insiders ist ein berechtigter Punkt, darf aber nicht als einziges Argument für Branchensprünge herhalten. Die Erfolgsbilanz eines branchenfremden neuen Managers bleibt oft durchwachsen, wenn den durch neue Akzente erzielten Erfolgen die Kollateralschäden durch Verständnisdefizite gegenübergestellt werden.

Artverwandte Branchen erhöhen die Erfolgsaussichten eines Wechsels

Bewerber aus artverwandten Branchen, in denen die Kernabläufe oder Kundenzielgruppen ähnlich sind, kommen besser an. Aus den verbleibenden Unterschieden entstehen genügend neue Impulse. Wie so oft liegt die Lösung zwischen einer nicht vorhandenen und einer extrem ausgeprägten Branchenerfahrung. Die richtige Dosierung ist der Schlüssel zum Erfolg.

Spaß vor Vernunft?

Für den Executive „in Transition“ oder auf der Suche nach der nächsten Sprosse auf der Karriereleiter ver-



sprechen neue Branchen eine zusätzliche Motivation oder in Kandidatensprache: neuen Spaß. Die Resonanz auf Bewerbungen in neue und für den Kandidaten „interessante“ Branchen stellt sich als übersichtlich dar. Hat ein Kandidat doch eine Stelle in einer für ihn neuen Industrie ergattert, ist diese Mission oft schneller wieder zu Ende als gedacht. Was in jungen Jahren in mittleren Managementpositionen noch funktionieren mag, entwickelt sich später für exponierte Positionen zum Problem. Der bis dahin erfolgsverwöhnte Top-Manager fängt aus Verzweiflung an, über eine Interims- und Berater-Zukunft nachzudenken oder landet auf wundersame Weise doch wieder in seiner ursprünglichen Branche. Zur Verdeutlichung: In der Jugend wechseln Sportler noch erfolgreich die Sportarten. Die verschiedenen Erfahrungen helfen, eine neue Sportart schnell zu lernen und relativ gut darin zu sein. Undenkbar ist es jedoch, dass ein Ski-Weltmeister wenig später auch den WM-Pokal im Fußball holt. Nicht minder spektakulär klingen jedoch einige gewagte Executive-Besetzungen.

Die eigene Branchenerfahrung wird leichtfertig als wertvolles Asset verkannt und von nicht wenigen Bewerbern nur zurückhaltend genutzt. Branchenerfahrung ist, wie vieles in unserem Leben, in Fleisch und Blut übergegangen. Wir verstehen, werten und erledigen die meisten Aufgaben souverän und reflexartig. Auf diesen Erfahrungsfundus bauen branchenerfahrene Personen in einer neuen Aufgabe. Sie kommen direkter zu den entscheidenden Themen, werden schneller im Unternehmen akzeptiert und können am Ende zielsicherer neue Akzente setzen. Branchenneulinge merken – oft zu spät –, dass sie nicht richtig angekommen sind. Gewohnheiten lassen sich nicht einfach abstreifen. Der Blick auf die neue Branche erfolgte zu lange durch die Brille der alten.

Auf Seiten der Arbeitgeber teilt sich die Welt in die konservativere europäische und diesbezüglich entspanntere angelsächsische Sicht. Letztere sieht einen eloquenten, dynamisch smarten Manager mit guten Managementkompetenzen und einer möglichst vielfältigen Branchenmischung als das Nonplusultra an.

Unternehmen benötigen frische Impulse oder mitunter einen radikalen Richtungswechsel. Ein tradierter Verlag wird das Online-Geschäft nur schwer nach oben auf die Agenda setzen, wenn der klassische „Papier-Verleger“ die Geschicke bestimmt. Vermutlich wird jedoch der innovative, kreative und unbequeme Querdenker aus der zweiten Reihe der Branche den Umbruch besser vollziehen können als der nicht selten führungsunerfahrene und für ein klassisches Umfeld zu dynamische Onlineplattform-Startup-Manager.

Branche über Prozesse, Bedürfnisse und nicht nur über Produkte definieren

Andererseits werden Branche, Technologie und Geschäftszweck häufig zu eng ausgelegt. Bei Kutschenherstellern hätte einst der Manager aus der Kutschenbranche die technologische Krise nicht lösen können, sondern eine weitsichtige Managerpersönlichkeit aus der breiter definierten Transportmittelbranche. Diese hätte die richtigen Produktportfolioanpassungen vermutlich gedankenoffener eingeleitet – so hat es keine namhafte Kutschenmanufaktur zum PKW-Hersteller geschafft. Branchenbezug als Kriterium für das Management: ja, aber unbedingt richtig definiert, sonst wird man zum Opfer von, wie es heute so schön heißt, „disruptiven“ Marktveränderungen!

Erfolgreiche radikale Branchenwechsel von Top-Executives werden als Leuchtturm hochgehalten, die unendlich vielen gescheiterten Besetzungen indes gerne verschwiegen. Die Lebensläufe von erfolgreichen Führungspersönlichkeiten weisen einen nachvollziehbaren roten Faden auf. Exotische Schritte sieht man bei diesen Personen tendenziell in den frühen Berufs Jahren. In dieser Zeit stellen sie eine Bereicherung des Lebenslaufs und des Erfahrungshorizonts dar. Sobald Manager jedoch die Champions League erreichen, ist Solidität und klare Ausrichtung in den beruflichen Schritten eine optimale Empfehlung. Ein exzellenter Fußballspieler kann sein Können nun mal am besten in einer Fußballmannschaft beweisen.

Diejenigen, die in einer Branche arbeiten, die wenig Zukunft hat (was leider nicht immer zeitnah im Klartext bekannt gegeben wird), sollten rechtzeitig, solange sie unterhalb des Executive-Niveaus tätig sind, den Einstieg in neue Felder und wieder in mittleren Positionen suchen. Das funktioniert sehr gut. Wer bereits die Executive-Ebene erreicht hat, muss sich auf schwierige Zeiten einstellen, eventuell vertikal die Industrie nach potenziellen Arbeitgebern absuchen oder ins Ausland gehen, wo sich die vertraute Industrie gegebenenfalls im Aufschwung befindet – eine oft verkannte Option. Viele Ex-Top-Manager einer Krisenbranche weisen nach der Konsolidierung leider einen sperrigen Lebenslauf auf.

Querdenkende Persönlichkeit schlägt exotische Branchenherkunft

Erfolgsfaktoren für eine Executive-Besetzung mit Hebelwirkung sind, wenn bei Kandidaten eine hinreichende Branchenaffinität vorliegt und kritische Persönlichkeitsmerkmale vorhanden sind, die Querdenken und entschlossenes Handeln erlauben. Es ist nicht die exotische Branchenherkunft eines Kandidaten, die, wie beschrieben, ein schwer abschätzbares Risiko darstellt. Es ist vielmehr die Persönlichkeit, die den Unterschied ausmacht. Die richtige Persönlichkeitsstruktur alleine kommt letztlich nicht zum Tragen, wenn der neue Top-Manager zu lange mit dem Durchdringen der bisher unbekannteren Branche beschäftigt ist.

Die entscheidende Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen wie strategisch, mutig, innovativ und pragmatisch kommt selten vor. Wer strategisch handelt, schaut strukturiert auf den Ist-Zustand, sucht Lücken und Flanken im Markt und sieht die eigenen Schwächen. Nur wer mutig ist, trifft auch unangenehme Entscheidungen, hält Widerstand aus und startet neue Wege. Nur wer innovativ ist, sieht neue Lösungen. Und nur wer pragmatisch ist, beginnt die Reise, bevor eine zehndimensionale Entscheidungsmatrix belegt, dass auch alles funktionieren wird. Wer dann noch viele Menschen im Unternehmen von dem neuen Ansatz überzeugen kann, wird die Reise erfolgreich bewältigen.

Der Autor: Dr. Frank Döring, Partner

Rochus Mummert Executive Consultants GmbH
Gutleutstraße 175
D-60327 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 - 97 12 75 - 70
Frank.Doering@RochusMummert.com