

Jobrotation im Konzern als bestes Programm zur Personalentwicklung

Künftige Führungskräfte müssen die verschiedenen Jahreszeiten einer Unternehmung durchlaufen haben

Von Carsten Henkel*

Manager sind zumeist nicht in der Lage, in allen Phasen der Entwicklung eines Geschäftes exzellente Führungsarbeit zu leisten. Den Unternehmen muss es deshalb gelingen, ein Portfolio unterschiedlicher Führungskräfte zu entwickeln. Dies beginnt schon bei der Rekrutierung und endet bei der Vorbereitung auf weitere Führungsaufgaben, wie der Autor schreibt.

Technologische Entwicklungen, Globalisierung, Deregulierung und Liberalisierung der Märkte führen zu einem sich ständig beschleunigenden und sich intensivierenden Wettbewerb. Das erfordert von den Führungskräften höhere Reaktionsgeschwindigkeiten, und das auch im Bereich der Personalführung: Die richtigen Führungsfähigkeiten müssen mit der Geschwindigkeit, welche die raschen Veränderungen im Umfeld des Unternehmens erfordern, auf die richtigen Positionen im Unternehmen gebracht werden.

Der Kapitalmarkt als Herausforderung

Eine besondere Herausforderung aber stellt der Kapitalmarkt – mit seiner Dynamik und auch seinem zunehmenden Gewicht – für das Management dar: Es wird nicht selten durch die Forderung nach kurzfristigen finanziellen Erfolgen erheblich unter Druck gesetzt. Gleichzeitig aber wird von den Führungskräften erwartet, dass eine langfristige Strategie zur Steigerung des Unternehmenswertes verfolgt wird. Die Unternehmensführung steht daher heute stärker denn je im Spannungsfeld zwischen strategischer und finanzieller Führung. Beide Ausrichtungen sind wichtig und müssen täglich von den Führungskräften ausbalanciert werden.¹

Betrachtet man ein Unternehmen entlang des Lebenszyklus oder seiner vier Jahreszeiten – Grundlagen schaffen und Position bestimmen (1), entwickeln und aufbauen (2), Wachstum managen (3), ernten und neu beginnen (4) –, so wird deutlich, dass in den ersten beiden Phasen die strategische und in den folgenden Phasen zunehmend die finanzielle Führung in den Vordergrund

anderen Ländern ist man vielleicht noch im Aufbau begriffen. Strategische Entscheide wie etwa der Eintritt in neue Länder oder Kundensegmente sind ebenso notwendig wie die Arbeit an finanziellen Kriterien (zum Beispiel die Steigerung der Rentabilität der Organisation, die Optimierung von Prozessen). In Phase 3 stehen die Führungskräfte vor der Herausforderung, die Wachstumsgeschwindigkeit des Geschäftsfeldes hoch zu halten und mit neuen Produkten und Innovationen die Nachfrage zu stimulieren und gleichzeitig aber den Aktionären oder der Unternehmensholding noch eine angemessene Rendite zu garantieren.

In Phase 4, nach einigen Jahren, gelangen manche Geschäftsfelder oder Produktbereiche an das Ende ihres Lebenszyklus. Es gibt vielleicht noch genügend Nachfrage, aber das Wachstum ist niedrig, wenn es überhaupt noch Wachstum gibt, und das Geschäft kann nur mehr profitabel geführt werden, wenn zum Beispiel die bestehenden Anlagen ohne grosse Investitionen noch einige Zeit genutzt werden können. Im Mittelpunkt stehen hartes Kosten- und Prozessmanagement. Es stellt sich für die Eigentümer oder die Konzernleitung die Frage, ob und wann dieses Geschäft geschlossen oder an einen Finanz- oder strategischen Investor verkauft werden kann.

Anforderungen an die Führungskräfte

Je nach Reifezustand des Unternehmens oder einer Division gibt es somit andere Anforderungen an die Führung und auch an die Fähigkeiten der Führungskräfte: In der ersten Phase der Entwicklung steht die unternehmerische Vision bezüglich eines Geschäftes. Dazu braucht es die Fähigkeit, Verknüpfungen zwischen Technologie, Absatzmärkten und Kundenbedürfnissen herzustellen. Die Erarbeitung eines erfolgreichen Businessplanes für profitables Unternehmungswachstum erfordert neben analytischem Denken vor allem auch unternehmerisches Denken. Notwendig ist auch die Integration eines Managementteams, das aktiv und mit Motivation den Ausbau des Geschäftes unterstützt, die Entwicklungen der einzelnen Märkte genau beobachtet und ge-

Je weiter fortgeschritten ein Geschäft im Lebenszyklus ist, desto wichtiger wird das finanzielle Denken in der Führung. Neben der Wahrnehmung von Wachstumschancen im reifer werdenden Geschäft muss zunehmend auf Kosten und Rentabilität geachtet werden, und die entsprechenden Kennziffern müssen in kürzeren Intervallen kommuniziert werden, etwa an die Konzernleitung oder die Aktionäre. Strukturen und Prozesse müssen ständig auf ihre Kosten hin untersucht und entsprechend strukturiert werden. In dieser Phase braucht es Führungskräfte, die die Instrumente in Finanzen, Controlling, Risikomanagement und Investitionsrechnung beherrschen und zum Beispiel die finanziellen Führungskennzahlen im Führungssystem einer Organisation implementieren oder Investitionsentscheide nach Discounted-Cashflow-Methoden vorbereiten können.

Management des Mitarbeiterportfolios

Die Führungskräfte müssen über tiefgreifende Kenntnisse der Kapitalmärkte verfügen und Anforderungen der Aktionäre an die Rendite ihrer Investition (unter anderem Capital-Asset-Pricing-Methode) nachvollziehen können. Führungskräfte müssen in der Lage sein, ständig die Kosten, Prozesse und Strukturen ihrer Organisation zu optimieren. Das Portfoliomanagement von Unternehmensaktivitäten zur kurzfristigen Cashflow-Steigerung ist eine weitere notwendige Fähigkeit.

Es gibt selten Führungskräfte, die in allen Phasen der Entwicklung eines Geschäftes eine exzellente Führungsleistung erbringen können. Unternehmen müssen deshalb ein Portfolio an Führungskräften entwickeln, das sowohl strategisch denkende, kreative Wachstumsmanager hervorbringt als auch Manager, die aus Unternehmensteilen im Reifezustand noch genügend Cashflows erwirtschaften können. Es beginnt bei der Rekrutierung, der Identifizierung von Mitarbeitenden mit Führungspotenzial, und der weiteren Ausbildung und Vorbereitung auf Führungsaufgaben. Künftige Führungskräfte sollten die verschiedenen Jahreszeiten einer Unternehmung durchlaufen haben und dann gemäss ihrem Stärkenpotenzial eingesetzt und weiterentwickelt werden. Jobrotation im Konzern ist vor diesem Hintergrund das beste Programm zur Entwicklung der Führungskräfte. In vielen internationalen Unternehmen ist diese Rotation zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen schon Teil des Nachwuchsmanagements.

Ein gutes Personalmanagement stellt bewusst ein entsprechendes Portfolio an Führungskräften und zukünftigen Führungskräften zusammen. Mittels eines ständigen Abgleichs mit der Strategie und dem Topmanagement werden Lücken im Portfolio rechtzeitig entdeckt und geschlossen.

¹ Vgl. dazu Schwenker/Spreemann: Unternehmerisches Denken zwischen Strategie und Finanzen. Springer, Berlin, Heidelberg 2008.

Laufbahnen

(K)ein Chefkoch alter Schule

R. Sc. Sein Beruf ist Ulrich Baumann auf einen Blick anzusehen: Kochmütze, Halsserviette, Kochweste mit aufgesticktem Namen, Schürze, alles in Weiss, sowie bequeme, rutschfeste Schuhe. Ein Chefkoch der alten Schule, möchte man meinen. «Bis vor weniger als zehn Jahren habe ich die Menus noch von Hand geschrieben», sagt der 61-jährige Küchenchef des Palace-Hotels Luzern. Dann kam das Unvermeidliche: der Computer-



«Bis vor weniger als zehn Jahren habe ich die Menus noch von Hand geschrieben.»

nehmenswertes verfolgt wird. Die Unternehmensführung steht daher heute stärker denn je im Spannungsfeld zwischen strategischer und finanzieller Führung. Beide Ausrichtungen sind wichtig und müssen täglich von den Führungskräften ausbalanciert werden.¹

Betrachtet man ein Unternehmen entlang des Lebenszyklus oder seiner vier Jahreszeiten – Grundlagen schaffen und Position bestimmen (1), entwickeln und aufbauen (2), Wachstum managen (3), ernten und neu beginnen (4) –, so wird deutlich, dass in den ersten beiden Phasen die strategische und in den folgenden Phasen zunehmend die finanzielle Führung in den Vordergrund tritt. Die Anforderungen an die Fähigkeiten der Führungskräfte sind in diesen Phasen unterschiedlich. In den ersten beiden Phasen überwiegt das strategische Element und in den letzten beiden Phasen das finanzielle Denken.

Eine Geschäftsidee implementieren

In Phase 1 implementieren die Führungskräfte – oft sind es die Pioniere – eine Geschäftsidee und bauen die dazu erforderlichen Ressourcen auf. Die anfänglichen Cashflows sind meist bescheiden. Die «Pioniere» konzentrieren sich zum einen auf die Frage, wie sich das Unternehmen in attraktiven Märkten gegenüber den Wettbewerbern durchsetzen kann, und zum andern darauf, besonders dort anzugreifen, wo der Wettbewerb niedrig ist oder eine Differenzierungsmöglichkeit gegenüber dem Wettbewerber besteht.

In Phase 2 sind die Geschäfte schon weiterentwickelt, zum Beispiel gibt es in einigen Ländern schon eine gute Wettbewerbsposition, in

der Planung...
wicklung steht die unternehmerische Vision bezüglich eines Geschäftes. Dazu braucht es die Fähigkeit, Verknüpfungen zwischen Technologie, Absatzmärkten und Kundenbedürfnissen herzustellen. Die Erarbeitung eines erfolgreichen Businessplanes für profitables Unternehmungswachstum erfordert neben analytischem Denken vor allem auch unternehmerisches Denken. Notwendig ist auch die Integration eines Managementteams, das aktiv und mit Motivation den Ausbau des Geschäftes unterstützt, die Entwicklungen der einzelne Märkte genau beobachtet und geschickt die Entwicklung beschleunigt, wo dies möglich ist, oder auch bremst, wo dies notwendig ist, etwa im Falle eines Ressourcenengpasses oder bei falscher Einschätzung der Märkte.

Hier braucht es Führungskräfte, die sich besonders gut mit Innovationen, dem Verständnis von Absatzmärkten, Wettbewerb und Marketingstrategie, Szenariotechnik usw. auskennen und die Investitionsentscheidungen (etwa Akquisitionen) primär nach strategischem Fit beurteilen können. Sie müssen für eine Division oder ein Produkt eine Wachstumsstrategie entwickeln und umsetzen können. Das Denken in Dimensionen wie Differenzierung gegenüber dem Wettbewerber, Angriff und Verteidigung wie auch ein tiefes Verständnis der Kunden, ihrer Bedürfnisse und ihres Kaufverhaltens sind erfolgskritische Fähigkeiten. Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, komplexe strategische Prozesse zu führen, und Strategien mit ihren Organisationen und Ressourcen umsetzen können. Ohne Ressourceneinsatz kein Wachstum, und bei zu hohem Wachstum wird möglicherweise die Ressourcenseite überfordert.

(K)ein Chefkoch alter Schule

R. Sc. Sein Beruf ist Ulrich Baumann auf einen Blick anzusehen: Kochmütze, Halsserviette, Kochweste mit aufgesticktem Namen, Schürze, alles in Weiss, sowie bequeme, rutschfeste Schuhe. Ein Chefkoch der alten Schule, möchte man meinen. «Bis vor weniger als zehn Jahren habe ich die Menus noch von Hand geschrieben», sagt der 61-jährige Küchenchef des Palace-Hotels Luzern. Dann kam das Unvermeidliche: der Computerkurs. Baumann verdreht bei dem Gedanken kurz die Augen. Dennoch hält der Berner durchaus zufrieden fest, dass er zu derjenigen Generation von Küchenchefs gehöre, von denen immer wieder ein Umdenken verlangt worden sei. Nur so bleibe man am Ball.

Paradigmenwechsel hat Ulrich Baumann seit seiner Lehrzeit im Bellevue-Palace in Bern Mitte der 1960er-Jahre sowohl beim Kochen als auch innerhalb der Küchenbrigaden der einzelnen Betriebe erlebt. «Früher hätte es kaum ein Mitarbeiter gewagt, gegenüber dem Chef eine andere Meinung zu vertreten oder eigene Ideen einzubringen», sagt Baumann. Mittlerweile sei eine offene Kommunikationskultur in der Gastronomie nicht nur selbstverständlich, sondern vielmehr zu einem Erfolgselement geworden. Denn, so betont der Küchenchef, die nachrückenden Kräfte hätten viele gute Ideen.

Seine heutige Position im Palace-Hotel hat Baumann seit 1980 inne. Seit 1993 ist er auch kantonaler Experte bei Lehrabschlussprüfungen. Die Weiterbildung zum diplomierten Gastronomie-Koch sowie zum diplomierten Küchenchef hat er



«Bis vor
als zehn
habe ich
Menus n
Hand g
ben.»

Ulrich Baumann
Chefkoch
Palace-Hotel

allerdings nicht absolviert – ein Entschluss, den er heute bereut.

Neue Eindrücke erhält Baumann durch die Lektüre von Fachzeitschriften sowie zweitägigen Kursen mit anderen Kollegen unter der Führung von Swiss Delegationen. Wichtig sei, dass die jeweilige Team-Grundhaltung entspreche. «Im Vorfeld am besten abzuschätzen, wenn man mit dem Leiter kennt», stellt Baumann fest. Erfahrung zeigt, eignen sich solche Kurse mitunter auch zur Planung der nächsten Schritte. Dann nämlich, wenn Kollegen ein Team noch nicht besetzt haben oder einen verdienten Mitarbeiter um eine Stelle in einem anderen Haus bemühen. Tritt dann ein Personalwechsel ein, muss die Verantwortung für diese Art der Förderung oft unter der Hand.

¹ Der Autor ist Geschäftsführer von Roland Berger Schweiz.

