



Fallstudie 1: Inhabernachfolge nach Unternehmensverkauf

Ein ehemaliger Inhaber und langjähriger Geschäftsführer eines marktführenden Holzbaubetriebs plant, sich nach dem Unternehmensverkauf schrittweise aus der operativen Verantwortung zurückzuziehen. Gemeinsam mit dem neuen Eigentümer wird daher frühzeitig die Besetzung einer neuen Geschäftsführung vorbereitet, um Kontinuität im Unternehmen und einen geordneten Rollenübergang sicherzustellen.

- **Belegschaft:** ca. 90-100 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 35-45 Mio. EUR
- **Gewerk:** Zimmerei und Dachdeckerei
- **Tätigkeitsfeld:** Haus- und Objektbau

Was den Beteiligten wichtig ist

Mit der Besetzung einer neuen Geschäftsführung im Zuge der Inhabernachfolge wurden folgende Ziele verbunden:

- Zeitnahe Sicherstellung der strategischen und operativen Führung des Unternehmens
- Weiterentwicklung und Professionalisierung des Unternehmens
- Ausbau der Akquisitions- und Vergabeprozesse im Holz- bzw. Hochbau
- Weiterentwicklung der Sparte „Generalunternehmer-Bau“

Besondere Herausforderungen in der Situation

- Unternehmensstandort liegt außerhalb einer Metropolregion und vergleichbar große Holzbauunternehmen befinden sich nicht im näheren Einzugsgebiet, wodurch das Kandidatenfeld stark eingeschränkt war
- Neuer Geschäftsführer soll nicht ausschließlich über spezifische Holzbauerfahrung definiert werden, sondern muss den Fokus auf Prozesssicherheit, Führungsstärke und Vertriebsfähigkeit im Baugeschäft legen. Dadurch ergibt sich ein Kandidatenfeld, dass eher in Großbauunternehmen zu finden ist als im klassischen Bauhandwerk und so eine zusätzliche Herausforderung bei der Stellenbesetzung bedeutet

Vorbereitung

- Definition eines realistischen Anforderungsprofils mit klarem Fokus auf Führung, Prozesssicherheit und Vertriebsstärke im Holz- und Hochbau
- Bewusste Trennung zwischen fachlicher Holzerfahrung und übertragbarer Führungskompetenz, um das Kandidatenfeld realistisch zu erweitern
- Frühzeitige Festlegung, welche Mitglieder der zweiten Führungsebene in den Auswahl- und Entscheidungsprozess eingebunden werden sollten
- Berücksichtigung der regional eingeschränkten Kandidatenverfügbarkeit bei der Marktansprache



Umsetzung

- Strukturierter Such- und Auswahlprozess gemäß Anforderungsprofil - Zentrale Herausforderung ist es, erfahrene Führungspersönlichkeiten dafür zu gewinnen, sich bewusst auf eine kleinere, unternehmerisch geprägte Struktur einzulassen und die Attraktivität der Rolle jenseits von Konzernlogiken klar zu vermitteln



- Nach der Entscheidung für einen Kandidaten aktive Begleitung der anspruchsvollen Verhandlungsphase, insbesondere als vermittelnde Kommunikationsschnittstelle zwischen Gesellschaftern und Kandidat, um unterschiedliche Erwartungshaltungen zusammenzuführen

Ergebnis

- Besetzung der Geschäftsführung innerhalb von 3 Monaten nach Suchbeginn mit einer sehr erfahrenen Führungspersönlichkeit aus einem deutschlandweit führenden Bauunternehmen, die zwar nicht aus dem klassischen Holzbau kommt, dafür aber über ausgeprägte Führungs-, Strukturierungs- und Vertriebserfahrung verfügt
- Die Qualität des eingestellten Geschäftsführers zeigte sich bereits nach kürzester Zeit durch den deutlichen Anstieg des Auftragseingangs von rund 20 Prozent
- Die Einigung erfolgt innerhalb des vorab definierten Vergütungsrahmens und ohne Abweichungen vom ursprünglich festgelegten Budget
- Durch die Unterstützung bei der Abstimmung des Kandidaten mit seinem vorherigen Arbeitgeber, kann der neue Geschäftsführer seine Kündigungsfrist um zwei Monate verkürzen und früher in die operative Verantwortung einsteigen

Die Inhaber installieren frühzeitig eine neue Geschäftsführung und schaffen damit die Grundlage für einen geordneten Rückzug des bisherigen Geschäftsführers sowie für die weitere Entwicklung des Unternehmens unter neuer Führung.