



Fallstudie 1: Operative Entlastung durch Aufbau einer zentralen Betriebsleitung

Der Inhaber eines Kältetechnik-Unternehmens trägt die operative und organisatorische Gesamtverantwortung allein. Entscheidungen bündeln sich bei ihm, die Belastung ist dauerhaft hoch und es wird deutlich, dass Verantwortung neu verteilt werden muss. Gleichzeitig soll mittelfristig eine Unternehmensübergabe vorbereitet werden - ein Schritt, der ohne spürbare Entlastung und den Aufbau einer Betriebsleitung nicht realistisch angegangen werden kann.

- **Belegschaft:** ca. 25-25 Mitarbeiter
- **Umsatz:** ca. 3-5 Mio. EUR
- **Gewerk:** Kältetechnik
- **Tätigkeitsfeld:** Industrie- und Gewerbekälte

Was dem Inhaber wichtig ist

- Spürbare Entlastung im operativen Tagesgeschäft
- Aufbau einer tragfähigen Führungsstruktur als Vorbereitung auf eine spätere Übergabe
- Eine Führungspersönlichkeit mit Akzeptanz im Team und organisatorischer Verantwortung
- Stabilität im laufenden Geschäft während der Übergangsphase
- Voraussetzungen für einen geordneten Rückzug nach der Unternehmensübergabe schaffen

Besondere Herausforderungen in der Situation

- Trotz des klaren Wunsches nach Entlastung fällt es dem Inhaber schwer, Verantwortung vollständig abzugeben; Rollen und Entscheidungsbefugnisse müssen daher behutsam und klar definiert werden
- Die Suche nach einer geeigneten Führungspersönlichkeit erfolgt außerhalb eines klassischen Ballungszentrums und mit spezifischen technischen Anforderungen, wodurch sich die potenzielle Kandidatenbasis deutlich einschränkt
- Ein leistungsstarker Projektleiter zeigt Interesse an der Position, entspricht jedoch nicht dem erforderlichen Profil; gleichzeitig soll seine Motivation und Bindung an das Unternehmen erhalten bleiben

Vorbereitung

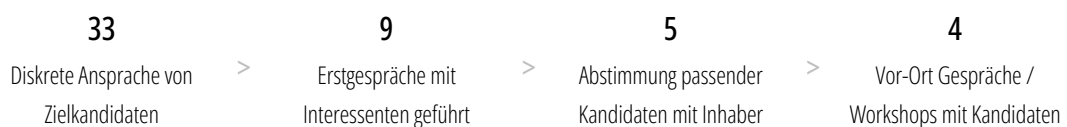
- Frühzeitige Klärung der zukünftigen Führungsstruktur mit dem Ziel, Verantwortung aufzuteilen und gleichzeitig vorhandene Stärken im Team zu sichern
- Entscheidung für eine klar definierte Aufteilung der Verantwortung für die Betriebsleitung: Der bestehende Projektleiter übernimmt die Rolle des technischen Betriebsleiters und bleibt für operative Themen sowie das Team zentraler Ansprechpartner



- Parallel wird das Anforderungsprofil für eine zusätzliche Führungspersönlichkeit geschärft: gesucht wird ein Kältemeister mit ausgeprägtem technischem Verständnis, der zugleich die kaufmännische und unternehmerische Gesamtperspektive abdeckt
- Klare Abgrenzung der Rollen, um Konflikte zu vermeiden und Akzeptanz innerhalb der Organisation zu sichern
- Berücksichtigung der regional begrenzten Kandidatenverfügbarkeit bei der Definition des Suchfelds und der Ausgestaltung der Marktansprache
- Festlegung sensibler Ausschlusskriterien (Blacklist), um aufgrund der starken regionalen Vernetzung des Mandanten diskret vorzugehen und bestehende Geschäftsbeziehungen nicht zu beeinträchtigen

Umsetzung

- Strukturierter Such- und Auswahlprozess gemäß Anforderungsprofil



- Nach der Entscheidung für einen Kandidaten aktive Begleitung der Verhandlungsphase, insbesondere beim Abgleich von Erwartungen, Verantwortlichkeiten und der perspektivischen Unternehmensleitung in einer Doppelspitze

Ergebnis

- Besetzung der neu geschaffenen Betriebsleiterposition mit einer technisch wie kaufmännisch erfahrenen Persönlichkeit mit unternehmerischer Perspektive innerhalb von 4 Monaten nach Start des Suchprozesses
- Aufbau einer klar strukturierten Führungsebene durch die Zusammenarbeit von technischem Betriebsleiter und neu geschaffener Betriebsleitungsfunktion
- Schnelle persönliche und fachliche Passung innerhalb der erweiterten Führungsstruktur, insbesondere im Zusammenspiel mit dem bestehenden technischen Betriebsleiter
- Der Inhaber kann sich nach einer intensiven Einarbeitungsphase spürbar aus dem operativen Tagesgeschäft zurücknehmen und den geordneten Unternehmensübergabeprozess einleiten
- Einstieg in die operative Verantwortung vier Wochen nach Vertragsunterzeichnung

Durch den gezielten Aufbau einer erweiterten Betriebsleitung gelingt es, Verantwortung nachhaltig zu verteilen, den Inhaber spürbar zu entlasten und die strukturellen Voraussetzungen für eine spätere Unternehmensübergabe zu schaffen.