

Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

Verleger: Dieter von Holtzbrinck

Redaktion

Chefredakteur: Sebastian Matthes
Stv. d. Chefredakteurs: Peter Brors, Kirsten Ludowig
Mitglied der Chefredaktion: Charlotte Haunhorst (Head of Digital)

Textchef: Christian Rickens (Morning Briefing)**Nachrichtenchef:** Sven Prange**Kommentarchef:** Dr. Jens Münchcrath**Podcast, Live & Video:** Kevin Knitterscheidt**Chefökonom:** Prof. Dr. Bert Rürup

Ressortleiter: Thomas Sigmund (Politik),
 Jürgen Flauger, Ina Karabasz (Unternehmen),
 Michael Maisch (Finanzen), Nicole Bastian (Ausland),
 Sönke Iversen, Martin Murphy (Investigative Recherche),
 Tobias Böhnick (Performance Desk)

Chefs vom Dienst: Stefan Kaufmann (Leitung),
 Tobias Döring, Andreas Dörnfelder, Tom Körkemeier,
 Marc Renner,
 Claus Baumann (Print), Susanne Wesch (Print)

Art Direction: Michel Becker, Ralf Peter Paßmann**International Correspondents:**

Torsten Riecke

Verantwortlich im Sinne des Presserechts sind die jeweiligen Leiter für ihren Bereich. Im Übrigen die Chefredaktion.

Handelsblatt Research Institute

Tel.: 0211 - 887 0, Telefax: 0211 - 887 97 0,
 E-Mail: info@handelsblatt-research.com
 Dr. Jan Kleibrink (Managing Director)

Verlag

Handelsblatt GmbH

(Verleger im Sinne des Presserechts).

Geschäftsführung: Andrea Wasmuth (Vorsitz),
 Sebastian Christensen

Verantwortlich für Herstellung**und Anzeigen:** Christian Wiele

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf.
 Anschrift von Redaktion, Verlag und Anzeigenleitung:
 Toulouse Allee 27, D-40211 Düsseldorf, Tel. 0211 - 887-0
 Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte
 Manuskripte, Unterlagen und Fotos.
 Axel Springer SE, Offsetdruckerei Kettwig,
 Im Teelbruch 100, 45219 Essen; Pressdruck Potsdam GmbH,
 Friedrich-Engels-Str. 24, 14473 Potsdam;
 Süddeutscher Verlag Zeitungsdruck GmbH,
 Zandorfer Str. 40, 81677 München

Vertrieb Einzelverkauf:

Verlag Der Tagesspiegel GmbH, www.tagesspiegel.de

Kundenservice:

Postfach 103345, 40024 Düsseldorf, Telefon: 0211 887 3602,
 Aus dem Ausland: 049 211 887 3602
 E-Mail: kundenservice@handelsblatt.com
 Ihre Daten werden zum Zweck der Zeitungszustellung
 übermittelt an Zustellpartner und an die Medienservice GmbH
 & Co. KG, Hellerhofstraße 2-4, 60327 Frankfurt am Main.

Anzeigen:**Anzeigenverkauf Handelsblatt**

Tel.: 0211 - 887-0, Fax: 0211 - 887-33 59

E-Mail: info@iqm.de; Internet: www.iqm.de

Anzeigenverkauf Handelsblatt.com

Tel.: 0211 - 887-26 26, Fax: 0211 - 887-97 26 56

E-Mail: info@iqdigital.de; Internet: www.iqdigital.de

Anzeigenverkauf Handelsblatt Personalanzeigen

Tel.: 040-3280 5800

E-Mail: angeika.brandenstein-wendt@zeit.de

Internet: https://talent.zeit.de

Anzeigendisposition Handelsblatt

Tel.: 0211 - 887 - 26 60, Fax: 0211 - 887 - 97 26 60

E-Mail: dispo.hb@iqm.de

Redaktion:

Telefax: 0211 - 887-97 12 40

E-Mail: handelsblatt@vhb.de

Politik

Tel.: 030 - 61 68 61 92, Fax: 0211 - 887-97 80 27

E-Mail: hb.berlin@vhb.de

Unternehmen

Tel.: 0211 - 887-13 65, Fax: 0211 - 887-97 12 40

E-Mail: hb.um@vhb.de

Finanzen

Tel.: 0211 - 887-4002, Fax: 0211 - 887-97 41 90

E-Mail: hb.fz@vhb.de

Handelsblatt Veranstaltungen

Tel.: 0211 - 887 0, Fax: 0211 - 887 43 40 00

E-Mail: info@euroforum.com

www.handelsblatt.com/veranstaltungen

Das Handelsblatt wird ganz oder in Teilen im Print und digital

vertrieben. Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieser Zeitung darf ohne schriftliche Genehmigung

des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses

Verbot fällt insbesondere auch die Vervielfältigung per Kopie,

die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die

Vervielfältigung auf CD-ROM.

Nutzungsrechte:

Telefon: 0211 - 2054-4640 (Dieser Service steht Ihnen

Mo-Fr zu den üblichen Bürozeiten zur Verfügung) E-Mail:

nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Sonderdrucke:

Tel.: 0211 - 887-1748, Fax: 0211 - 887-97-1748

E-Mail: sonderdrucke@vhb.de

Bezugspreise Inland und EU:

Monatlich € 69,90 (Inland inkl. € 4,57 MwSt./EU zzgl. der

jeweiligen MwSt.), Jahresvorauspreis: € 839,- (Inland inkl. €

54,89 MwSt./EU zzgl. der jeweiligen MwSt.).

Vorzugspreis für Studenten (gegen Vorlage einer gültigen

Bescheinigung): Monatlich € 34,95 (Inland inkl. € 2,29 MwSt. /

EU zzgl. der jeweiligen MwSt.), Jahresvorauspreis € 419,-

(Inland inkl. € 27,41 MwSt. / EU zzgl. der jeweiligen MwSt.),

Lieferung jeweils frei Haus.

Bezugspreise übriges Ausland: auf Anfrage.

Abonnementkündigungen sind nur schriftlich mit einer Frist von 21

Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraums möglich,

solange keine andere Regelung vorgesehen ist. Im Falle höherer

Gewalt (Streik oder Aussperrungen) besteht kein Befreiungs- oder

Entschädigungsanspruch. Erfüllungsort und Gerichtsstand:

Düsseldorf. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte

Manuskripte, Unterlagen und Fotos. Für die Übernahme von Artikeln

in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen

Rechte über die PMO Presse-Monitor GmbH. Telefon:

030/284930 oder www.presse-monitor.de.

Die ISSN-Nummer für das Handelsblatt lautet: 0017-2296

Claudia Obmann Düsseldorf

Eine spannende neue Aufgabe und das Jahresgehalt von 350.000 auf 600.000 Euro gesteigert – für Bernd Erler* war die Restrukturierung seines Arbeitgebers im Nachhinein betrachtet ein Glücksfall. Dabei stand der Bereichsleiter erst einmal unter Schock, als ihm ein Aufhebungsangebot vorgelegt wurde. Denn das Unternehmen, ein Zulieferer, stieg aus dem Geschäft mit Verbrennungsmotoren aus und trennte sich dabei auch vom zuständigen Führungspersonal.

Nach 25 Jahren im Unternehmen, in dem es für Erler immer nur bergaufging, „fühlte der Manager sich plötzlich nicht mehr gewollt“, berichtet Claus Verfürth. Der Chef der Düsseldorfer Karriereberatung The Boardroom hat den Manager dabei unterstützt, die Krise zu überwinden, sich neu zu positionieren und einen passenden Arbeitgeber zu wählen. Mit Erfolg: Nach sieben Monaten ist der 53-Jährige bei einem Spezialfahrzeugaanbieter eingestiegen. In der Geschäftsführung verantwortet er die Produktion – mit der Aussicht, später das gesamte Unternehmen zu leiten.

Wie Erler ergeht es inzwischen vielen Mittelmanagern. Konzerne wie Bayer, BASF, Continental oder SAP haben angekündigt, im Zuge von Sparprogrammen ihre Führungsebenen auszulagern. Dennoch haben betroffene Abteilungs- oder Bereichsleiter gute Chancen, einen neuen attraktiven Job zu finden. Das Handelsblatt hat mit Karrierecoaches und Outplacement-Beratern, die teilweise im Auftrag von Unternehmen Managern zu neuen Positionen verhelfen, gesprochen. Sie geben Tipps, mit welchem Know-how und Kompetenzen erfahrene Führungskräfte gerade besonders punkten können.

„Inzwischen ist das gesamte Mittelmanagement in Bewegung geraten“, sagt Nane Nebel. Sie coacht Führungskräfte aller Branchen und ist Autorin von Ratgebern wie „Die CEO-Bewerbung“. Im Vergleich zum Jahresbeginn 2023 registriert die Karriereexpertin vermehrt Anfragen potenzieller Klientinnen und Klienten. In vielen Unternehmen stehe dem Stellenabbau die Suche nach neuen Mitarbeitern gegenüber, „um bei Digitalisierung und Dekarbonisierung voranzukommen.“

Weil es ungemütlich werde oder sie die mit der Restrukturierung einhergehende Lähmung ihres Unternehmens frustriere, gingen viele Führungskräfte gleich von sich aus. Gleichzeitig verabschiedet sich die sogenannte Babyboomer-Generation massenweise in den Ruhestand. „Das alles sorgt für Lücken an Wissen und Erfahrung, die gefüllt werden müssen“, konstatiert auch Karsten Wertwischka. Er hat über seine Klienten aus Banken und Versicherungen Einblick in die Finanzbranche. Bis er sich vor acht Jahren als Führungskräfte-Coach selbstständig machte, war er Managing Director bei der Deutschen Bank.

Auch Karriereberater Verfürth macht Mut. „Der Arbeitsmarkt ist aufnahmefähiger.“ Allerdings warteten etliche Unternehmen mit der konkreten Einstellung gern noch ein Quartal ab, wie sich Konjunktur und Kosten entwickeln.

Für Führungskräfte in gekündigter oder ungekündigter Stellung ist es daher ein günstiger Zeitpunkt, zu fragen: Was kann ich am Arbeitsmarkt verkaufen? So hat Manager Bernd Erler mit Unterstützung seines Coaches seine persönliche Expertise und individuellen Stärken so herausgearbeitet und präsentiert, dass sein neuer Chef davon überzeugt war, die Idealbesetzung für die Geschäftsführung gefunden zu haben.

Erfahrung im Konzern: Der Nutzen muss konkret werden

Ob das Rechnungswesen digitalisiert, ein Web-Shop betrieben oder Lieferketten gesichert werden sollen – viele Mittelständler setzen bei diesen Aufgaben gerne auf Kompetenzen aus großen Konzernen. Beraterin Nebel weiß, dass sich daraus Karrierechancen ergeben. Eigentümer heuerten gern veränderungsbereite Führungskräfte aus größeren Unternehmen an, die sich auf dem jeweiligen Gebiet bestens auskennen, um den notwendigen Sprung in Sachen Technologie oder Qualität zu schaffen. „Branchenbindung verliert dabei an Bedeutung“, sagt sie.

Als Beispiel nennt die Beraterin eine E-Commerce-Leiterin aus der Pharmabranche, die für einen Hersteller von Sanitäranlagen eine IT-gestützte Prozesssteuerung aufbauen soll. Sie müsse keine Ahnung von Waschbecken oder Badewannen haben. Ge-



Führungspersonal

So landen Sie sicher trotz Stellenabbau

Viele Konzerne trennen sich derzeit von Topkräften im Mittelmanagement. Doch die Aussichten auf einen hochdotierten neuen Job sind gut – mit diesen Argumenten.



80

Prozent

Unflexibilität:
Wechselwillige Manager
wollen immer wieder den
gleichen Job machen.

Quelle: Claus Verfürth,
Karriereberatung The Boardroom

fordert seien vielmehr Kenntnisse der entsprechenden SAP-Software sowie Management-Expertise und ein generelles Verständnis aller angeschlossenen Bereiche, von der Lagerlogistik bis zur Rechnungsstellung. Auch Berater Verführ rät Mittelmanagern aus Konzernen dazu, den Wechsel in den Mittelstand zu prüfen. Interessenten sollten sich aber bewusst machen, dass ihnen in Vorstellungsgesprächen das Vorurteil begegnen könne, „sie seien bloß Rädchen im Getriebe“.

Um das zu entkräften, sei es wichtig zu verdeutlichen, dass man kein Befehlsempfänger ist, sondern ebenso zuständig und verantwortlich wie ein Geschäftsführer, nur eben für einen Konzernbereich oder eine Tochtergesellschaft. „Gleichnamig machen mit einem Mittelständler“ nennt Verführ das.

Er empfiehlt dazu, Budget- und Personalverantwortung klar zu benennen und die erzielten Geschäftserfolge so konkret zu beziffern wie möglich, um als Gesprächspartner auf Augenhöhe akzeptiert zu werden. „Ihre zentrale Aussage muss sein, welchen Nutzen sie gestiftet haben“, sagt der Berater. Man habe Umsatz

oder Qualität gesteigert, Kosten gespart oder in vorgegebener Zeit ein ERP-System eingeführt, ohne dass der Betrieb stillstand? „Perfekt. So kommen sie mit einem Mittelständler ins Geschäft“, erklärt Verführ.

Eine Frage des Alters: Expertise plus emotionale Intelligenz kommt an

Je höher in der Unternehmenshierarchie eine Vakanz angesiedelt ist, umso weniger spiele das Alter eines Kandidaten oder einer Kandidatin eine Rolle, sagt der Coach. Es zähle nur, wie dringend ein Unternehmen die offerierte Expertise benötige. Allerdings schränkt Verführ ein: „Je höher im Rang und älter, umso passgenauer muss das Profil eines neuen Managers sein.“ Sogar Führungskräfte jenseits der 60 hätten die Chance, „wieder ganz oben auf der Karriereleiter unterzukommen.“

Die Chancen auf lukrative Positionen erhöhten sich, wenn neben der fachlichen Passung noch der Führungsstil stimmt. „Seniorität gepaart mit emotionaler Intelligenz zählt sich dabei besonders aus“, sagt Karsten Wetwitschka. Diese Kombination lasse sich, unabhängig vom Alter, auch schon als Abteilungs- oder Bereichsleiter nachweisen.

Gemeint sind Kommunikationsstärke und Gelassenheit erprobter Manager, die sich zum Beispiel darauf verstehen, Mitarbeiter möglichst ruhig durch Transformationsphasen zu leiten.

Ob konkret nun Organisationsstrukturen verändert, Produktionsabläufe erneuert werden oder ein Kulturwandel anstehe – in den Unternehmen werde es besonders honoriert, wenn Manager wüssten, wie sich Widerstände überwinden und Mitarbeitende motivieren lassen, sagt Wetwitschka: „Für alle Führungskräfte, die in ihrem Berufsleben nicht zum ersten Mal einen Umbruch mitgestaltet haben, ein wichtiges Verkaufsargument.“

Offen bei der Arbeitgeberwahl: Flexibilität wird honoriert

„Zu 80 Prozent wollen Klienten am liebsten den gleichen Job machen – eben nur bei einem anderen Arbeitgeber“, schätzt Karriereberater Verführ. Diese Herangehensweise bei der Jobsuche enge die Auswahl jedoch zu stark ein. Besser sei es, sich zu fragen: „Wer kann mein Know-how und meine Kompetenz sonst noch gebrauchen?“ Da zeigten sich oft un erwartete Möglichkeiten.

Ein Bankmanager aus dem Investmentbereich zum Beispiel könnte ein Family-Office leiten, an die Spitze eines Fintech-Unternehmens wechseln oder sein Wissen auch bei einer IT-Firma einbringen, das die Finanzindustrie berät und ein neues Geschäftsfeld erschließen möchte. Expertin Nane Nebel bestätigt aus ihrer Coaching-Praxis: „Flexibilität punktet.“ Das gelte erst recht für den Einsatzort. Manche Arbeitgeber fern der Metropolen täten sich extrem schwer, Verstärkung zu finden.

Wer also den Turbo bei der Suche nach einem gut dotierten Führungsjob einlegen will, sollte überregionale Wechselbereitschaft demonstrieren und den Suchradius auf mehr als die üblichen 50 bis 80 Kilometer vom Wohnort erweitern. Ihr Tipp für die Verhandlungen lautet: „Hybridmodell aus Präsenztagen und Homeoffice anstreben.“ „Das machen Arbeitgeber inzwischen auch im Management öfter mit“, sagt sie.

Für ein Unternehmen ins Ausland zu gehen, ist eine weitere Empfehlung. Angesichts der verbreiteten Unlust deutscher Manager und Managerinnen, sich in die Ferne versetzen zu lassen, könne sich diese Einsatzbereitschaft so richtig lohnen, sagt Coach Verführ.

*Name geändert

”

Inzwischen ist das gesamte Mittelmanagement in Bewegung geraten.

Nane Nebel
Führungskräfte-Coach

MEINUNGSSTARK
ERHELLEND
WIRTSCHAFTLICH
WISSENSWERT
GRÜNDLICH
VERLÄSSLICH
SORGFÄLTIG
POINTIERT
ERKLÄREND
INFORMATIV

Mehr als nur ein Newsletter: Tipps für Geldanlagen zum Nachkaufen mit der **BörsenWoche**, Unternehmenseinblicke im **Weltmarktführer**, aktuelle Leseempfehlungen mit dem **Editor's Pick**, treffsichere Kommentare zur Nachrichtenlage im **Daily Punch** und die Management-Summary der Woche im **Weekender**.

Jetzt entdecken und abonnieren:
wiwo.de/newsletter



**Wirtschafts
Woche**

Verstehen zahlt sich aus.