

JÜRGEN NEBEL
NANE NEBEL

Die
CEO
Bewerbung

Karrierebeschleunigung
ohne Netzwerk und
Headhunter

3., komplett überarbeitete Auflage

campus

Die CEO-Bewerbung

Jürgen Nebel
Nane Nebel

Die CEO- Bewerbung

Karrierebeschleunigung
ohne Netzwerk und Headhunter

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51544-1 Print
ISBN 978-3-593-45018-6 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45019-3 E-Book (EPUB)

3, komplett überarbeitete Auflage 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2013, 2022. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Minion Pro und Myriad Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Für Benedikt und Amelie

Zur besseren Lesbarkeit werden in diesem Buch personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, nur in der männlichen Form angeführt, also etwa Leser statt Lesende oder Leserinnen und Leser oder LeserInnen oder Leser*innen oder Leser:innen oder Leser_innen. Uns hat es das Schreiben erleichtert, und Ihnen wird es das Lesen vereinfachen.

Die Autoren hoffen daher auf Ihr Verständnis und bitten, den Gleichheitsgrundsatz bezüglich der Geschlechtergleichrangigkeit als gewahrt zu betrachten.

Inhalt

Einleitung

Ihre Strategie ist falsch	11
--	----

Teil 1

Für CEOs gelten andere Bewerbungsregeln	17
--	----

Mit neuer Strategie zum Erfolg!	19
--	----

Praxisfall 1: Welche Karrierechancen sind noch drin?	19
--	----

Praxisfall 2: Überwinden der Branchengrenzen mit 53 Jahren	23
--	----

Praxisfall 3: Kein Profil wie aus dem Lehrbuch	27
--	----

Ausgangsbasis und methodische Grundlagen dieser Bewerbungserfolge ...	29
---	----

Teil 2

Die sieben Prinzipien der CEO-Bewerbung	35
--	----

Prinzip 1

Souveränität, Autonomie, Wahlfreiheit	37
--	----

Mehr Souveränität durch bessere Auswahl	40
---	----

Zielgruppenorientierung	42
-------------------------------	----

»Dann sind Sie am Markt verbrannt!«	44
---	----

Prinzip 2

Performance: Erfolgsdarstellung	49
--	----

Die vier Stufen der Erfolgsdarstellung	51
--	----

Der Köder muss dem Fisch schmecken	61
--	----

KISS vs. »Mehr kann auch besser sein!«	65
--	----

Prinzip 3	
Transparenz	69
Transparenz nach innen	69
Transparenz nach außen	80
Mit umfassender Transparenz sich für das richtige Unternehmen entscheiden	89
Prinzip 4	
Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Authentizität	93
Wider das Prinzip »Sie müssen sich gut verkaufen!«	95
Die drei Stufen, der Wahrheit näher zu kommen	100
Prinzip 5	
Emotionalität	107
Emotionalität in Ihren Unterlagen:	
Ihre »Beiträge zum Unternehmenserfolg« als Performance-Geschichten ...	109
Emotionalität im Bewerbungsgespräch:	
Humor und Leidenschaft	116
Prinzip 6	
Augenhöhe	119
Mythos Motivationsschreiben	121
Wechselseitige Motivationsergründung	123
Stolperfallen für Augenhöhe: Servilität und Auftrumpfen	128
Prinzip 7	
Strategie & Kybernetik	135
Ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg	136
Überprüfung am Markt	138
Praxisfall 4: Alles erörtert im Vorstellungsgespräch – nur nicht die Hidden Agenda der mächtigsten Seilschaft im Unternehmen	145

Teil 3

Schritt-für-Schritt-Anleitung zur völligen

Neuentwicklung Ihres CV	155
Selbst machen!	157
Wie und wie lange lesen Entscheider die vorgelegten CVs und entscheiden: »einladen oder nicht?«	159
Wie viel Zeit sollten Sie in die Entwicklung Ihres CV investieren?	163
Was Ihnen ein Spitzen-CV außer Einladungen und Vertragsangeboten noch bringt – und was er im Hinblick auf mitlesende »Stakeholder« enthalten sollte	167
Die CV-Abschnitte Punkt für Punkt	171
Deckblatt – weil man das so macht?	172
Die Überschrift mit den zentralen Informationen in zwei Zeilen	176
Ihr Foto	177
Manager-Charakteristik	178
Angestrebte Unternehmensfunktionen	182
Berufliche Stationen	183
Führungsverantwortung und Berichtslinien	197
Internationale Verantwortung und interkulturelle Erfahrung	198
Gewichtete Funktionserfahrung	202
Erfahrungen mit unterschiedlichen Eigentümerstrukturen, Unternehmensphasen, Branchen und Methoden: die Erfahrungs- und Kompetenzübersicht	204
Führungsstil und Persönlichkeit	207
Engagement und Auszeichnungen	209
Schlusswort	211
Literatur	214
Register	215
Die Autoren	220

Ihre Strategie ist falsch

Ganzseitige Anzeigen in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* titelten schon vor Jahren: »Ihre Strategie ist falsch!« Etwas plakativ vielleicht, aber zutreffend. Dahinter verbarg sich die EKS – die Engpasskonzentrierte Strategie von Wolfgang Mewes, die später von den *FAZ*-Informationsdiensten publiziert wurde und heute vom Malik Management Zentrum St. Gallen fortentwickelt wird. Diese Strategie ist es unter anderem, auf der dieses Buch basiert – aber vor allem basiert es auf der Praxis! Denn dieses Buch ist ein reines Praxisbuch: entstanden aus mehr als 15-jähriger Beratung von CEOs, CFOs und all den anderen C-Level-Funktionsbezeichnungen, den General Managern, Heads of und Vice Presidents oder ihren deutschsprachigen Pendants, den Vorständen, Geschäftsführern oder Geschäftsfeld- und Bereichsleitern, gleichviel, ob mit Gesamt- oder Funktionsverantwortung. Es ist also ein Buch aus der Praxis für die Praxis, geschrieben insbesondere aus den Erfahrungen eben jener Manager der ersten und zweiten Führungsebene. Ihnen allen sei hierfür herzlich gedankt, denn ausschließlich durch die Diskussionen mit all diesen Männern und Frauen, die in der Unternehmenshierarchie weit oben oder zuoberst stehen, konnten wir unsere Methode Jahr um Jahr verfeinern, sie viele Male jährlich den realen Marktreaktionen aussetzen und von ihnen bestätigen oder verbessern lassen.

Voraussetzung dafür, dass wir all diesen Praktikern als wirkungsvolle Sparingspartner und Berater dienen konnten, die wissen, wovon sie sprechen und aus eigener Erfahrung die Herausforderungen auf dieser Hierarchieebene kennen, war und ist freilich unsere persönliche Biografie. Ich, Jürgen Nebel, war jahrelang operativ tätig als General Manager Deutschland und gesamtverantwortlicher Geschäftsführer der Tochtergesellschaft eines US-amerikanischen Konzerns, als Practice Group Leader einer internationalen Executive-Search-Beratung sowie als selbstständiger Managementtrainer in und für Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Zusätzlich prägten mich meine Stammhauslehre zum Industriekaufmann bei Siemens, meine juristischen Ausbildungen, die Zulassung zum Rechtsanwalt und insbesondere meine mich in fast all diesen Zeiten begleitende Vertriebsverantwortung!

Ich, Nane Nebel, war operativ und strategisch als Marketing- und Franchisemanagerin von Handelsunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern und

80 Franchisepartnern direkt unterhalb des Vorstands verantwortlich. Hinzu kommen viele Jahre als Inhouse-Consultant eines DAX-Konzerns sowie als Unternehmens-, Kommunikations- und Marketingberaterin für Unternehmen unterschiedlichster Branchen, bei denen ich auch Start-ups, Neupositionierungen, Sanierungen, Unternehmensankäufe und -verkäufe inklusive Due Diligence erfolgreich begleitet oder umgesetzt habe. Bei all diesen Aufgaben habe ich immer eng mit Vorständen, Geschäftsführern, Eigentümern und C-Level-Managern von Konzernen und mittelständischen Unternehmen zusammengearbeitet. Ich weiß also, wie Führungskräfte denken, handeln und entscheiden – aus eigener Erfahrung und aus der engen Zusammenarbeit.

Dieses Buch ist also kein Werk der Wissenschaft, aber geschrieben unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur. Zur relevanten Literatur gehört dabei aber gerade *nicht* die Flut der Bewerbungsratgeber: Denn viele wiederholen ohnehin nur sattsam Bekanntes, rezipieren lediglich fremdes Gedankengut, schon allein, weil erstaunlich viele Autoren, gar Bestsellerautoren, keinerlei Management- und erst recht keine Führungserfahrung haben, ja niemals einen Betrieb von innen gesehen haben, also nie persönliche Erfahrungen in der Welt mittelständischer, internationaler oder globaler Unternehmen sammeln konnten. Zur relevanten Literatur gehören dagegen sowohl Werke aus der Hirnforschung, der forensischen Vernehmungspsychologie, der Werteforschung, der Unternehmensstrategie, aber auch unmittelbar erfolgsbezogene Werke aus der Werbung und besonders dem Direktmarketing. Ferner wurde Literatur aus Fachgebieten berücksichtigt, wo in Ermangelung eigener Forschung empirische Erkenntnisse dieser Wissenschaften auf die Karriereentwicklung des C-Level-Managements übertragen werden können.

Das Buch versteht sich als Strategiemanagementlehrbuch für C-Level-Karrieren – geschrieben sowohl für Manager, die diese Hierarchieebene bereits erreicht haben, als auch für diejenigen, die dorthin gelangen wollen. Auch wenn dies kein wissenschaftliches Buch ist, stellt es vielleicht eine Anregung für die Wissenschaft dar, hier weiter und vertieft zu forschen, wo der Praktiker nur induktive Schlussfolgerungen ziehen kann.

Der Verlag und wir sind überzeugt, dass dieses Buch eine Lücke schließt, denn es weicht in vielerlei Hinsicht ab vom Mainstream – durch Vermittlung neuer und vor allem wirksamer Methoden zur Verfolgung und zum Ausbau von C-Level-Karrieren. In unserer vieljährigen Beratungspraxis waren wir selbst häufig überrascht, wie oft sich außergewöhnliche Erfolge einstellten, trotz oder gerade weil sehr viele der in diesem Buch beschriebenen Methoden deutlich von der herrschenden Meinung der kaum überschaubaren Ratgeberliteratur abweichen oder ihr gar diametral gegenüberstehen.

Beispielhaft seien hier zwei der scheinbar unumstößlichen Behauptungen genannt: zum einen die allgegenwärtige Forderung, der Bewerber müsse sich

»verkaufen«, zum anderen die Empfehlung, Bewerber sollten ihre Kompetenzen darstellen. Meist werden beide Behauptungen apodiktisch unter Verzicht auf jegliche Begründung vorgetragen, selten werden Argumente für diese Empfehlungen angeführt, und scheinbar Heerscharen von Bewerbern folgen diesen Empfehlungen. Manch einer kennt oder erkennt zwar die Fragwürdigkeit, traut sich aber nicht, in so grundlegenden Fragen von der herrschenden Gepflogenheit abzuweichen.

CEO-TIPP

Das Auflisten gleichförmiger Kompetenzkataloge wie »strategisch, analytisch, zupackend, führungs- und verhandlungsstark« in der schriftlichen Bewerbung ist in Wirklichkeit ermüdend, weil nichtssagend, das unreflektierte Befolgen der allgegenwärtigen Empfehlung, sich in der mündlichen Bewerbung »gut zu verkaufen«, ist dagegen sogar gefährlich.

Nach unserer und der Überzeugung vieler unserer Klienten ist es nicht nur falsch, sondern nachgerade gefährlich, sich »zu verkaufen«. Denn hierunter ist meist eine einseitige Darstellung der eigenen Person im Vorstellungsgespräch gemeint, die ängstlich darauf bedacht ist, sich stets von seiner vermutet »besten Seite« zu zeigen. Gebetsmühlenartiges und offenkundig unreflektiertes Wiederholen dieser allenthalben gemachten Empfehlung macht die Behauptung nicht richtiger. Eine weitere weitverbreitete Empfehlung, die der Kompetenzdarstellung, ist ebenso unsinnig. Viel Druckerschwärze wird aufgewandt für das vorgestanzte wirkende Kompetenzeinerlei: verhandlungsstark, durchsetzungsfähig, kommunikativ, begeisterungsfähig, führungsstark, strategisch, analytisch, pragmatisch und so weiter und so fort. Für Manager sind diese Eigenschaften ohnehin obligatorisch, zumindest wird einem erfolgreichen C-Level-Manager das kaum jemand absprechen! Sehr viele unserer Klienten sind froh, dass sie auf die Darstellung dieser nichtssagenden, weil inflationär gebrauchten Kompetenzfloskeln verzichten können – und mit dem Verzicht darauf sogar größere Wirkung erzielen als bislang, denn es schafft Platz und Aufmerksamkeit für die real vorhandenen, besonderen Kompetenzen.

Dennoch wird die Kompetenzdarstellung allenthalben gefordert und auch praktiziert. Sicherlich auch deshalb, weil von (internen und externen) Personalverantwortlichen in Stellenbeschreibungen und Stellenausschreibungen fast immer mit genau diesen Begriffen solche Kompetenzen gefordert werden. Die hier dargestellte Methode ist aber unter anderem deshalb wirksam, weil sie sich nicht in erster Linie an Headhunter und Personalchefs richtet, sondern vorrangig an Vorstände und Aufsichtsräte.

Wir haben in all den Jahren zusammen mit den C-Level-Managern, die wir begleiteten, erkennen können, dass die Erfolgsdarstellung, die Performance also,

wesentlich mehr über die Eignung und Fähigkeiten eines Managers aussagt als stereotyp wiederholte Kompetenzkataloge, die zudem naturgemäß selbst beige-messene Kompetenzen auflisten.

Diese beiden zentralen und vielfach praktisch bewährten *abweichenden* Erkenntnisse destillierten wir zusammen mit etlichen anderen zu sieben Prinzipien. Sie sind nach unserer Erfahrung für den CEO-Bewerbungsprozess entscheidend, denn ihre Umsetzung führt zu entscheidenden Vorteilen. Natürlich entlarven nicht alle Prinzipien die Fragwürdigkeit vielfach wiederholter Ratschläge – aber einige stehen im Gegensatz hierzu!

Eines der tragenden Prinzipien wirksamer C-Level-Bewerbungen ist das der Erfolgsdarstellung. Nachweislich melden sich auf die hundertfach gleichlautenden Initiativbewerbungen, die unsere Klienten verschicken, bisweilen sogar DAX-Vorstände bei ihnen – persönlich auf geprägtem Vorstandsbriefbogen, telefonisch oder vom persönlichen E-Mail-Account aus. Und hierbei werden immer wieder auch deutlich verantwortungsvollere Aufgaben angeboten als bislang wahrgenommen. In keinem der hier dargestellten praktischen Beispiele haben wir mit den Managern ausgefeilte Videosessions, auswendig gelernte 90-Sekunden-Spots (mündliche Kurzdarstellung des Lebenslaufs), Einwandbehandlungstrainings oder gar Rollenspiele exerziert. Ebenso wenig waren Psychotests oder Kompetenztests erforderlich und schon gar keine »Fotoshootings«, als ginge es darum, sich mit den Bildern für einen Contest zu qualifizieren. Wer dies alles machen möchte, warum nicht? Aber sich hierauf zu beschränken wäre unklug, denn er betriebe nur Oberflächenkosmetik, die die Wirksamkeit kaum erhöht, bisweilen sogar senkt. Einer unserer Klienten berichtete uns, dass er für einen neu zu besetzenden Direct Report, eine Direktorenfunktion, mehrere Kandidaten interviewt hatte, die überwiegend erkennbar vorformulierte »Texte« vorgetragen hätten und offenbar durch die »Schule von Outplacement-Beratungen« gegangen seien.

CEO-TIPP

Unsere Erfahrung hat uns gezeigt: Drei Kurzdokumente – ein zweiseitiger Lebenslauf, dessen Aufbau genau erklärt und begründet wird, eine zweiseitige Darstellung Ihrer »Beiträge zum Geschäftserfolg« und ein kurzes, inhaltlich gleich gestaltetes Anschreiben – sind Ihre Eintrittskarte zum Vorstellungsgespräch, wenn Sie die sieben Prinzipien berücksichtigen, die wir Ihnen in diesem Ratgeber vorstellen. Diese Prinzipien sind es auch, die Sie im darauffolgenden Bewerbungsverfahren weiterbringen!

Lassen Sie sich inspirieren von praktischen Fällen und konkreten, erfolgserprobten Ratschlägen, die zusammen eine Methode ergeben, die einen vermutlich größeren Teil des auf 80 Prozent geschätzten verdeckten Managementmarkts aufdeckt. Durch Umsetzung der hier beschriebenen Methode werden regelmäßig

individuelle Erstgespräche – je nach Zielgruppengröße schwankend – bei meist zehn bis 20 Unternehmen erzielt. Sie können so schon rechnerisch Ihre Karriereoptionen etwa verfünffachen: So können *Sie* auswählen – und sich nicht von anderen auswählen lassen! Damit kehren Sie die psychologisch wichtige Relation um: Statt einiger weniger Gespräche in einem größeren Zeitraum, zu denen fast immer etliche weitere Kandidaten geladen werden, führen Sie eine Vielzahl von Gesprächen in vergleichsweise kurzer Zeit und sind nicht selten der Einzige oder nur einer von zwei oder drei Kandidaten.

Noch eine Anmerkung: Die in dem Buch enthaltenen Fallgeschichten entsprechen realen Managerkarrieren der von uns gecoachten Führungskräfte, die Namen und manche CV-spezifische Details wurden aber geändert.

Teil 1

Für CEOs gelten andere Bewerbungsregeln

Mit neuer Strategie zum Erfolg!

In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen, welche eindrucksvollen Erfolge Sie mit einer völlig veränderten Bewerbungsstrategie erreichen können. Unsere Beispiele aus der Praxis illustrieren, wie drei unserer Klienten ihrer bereits beachtlichen Karriere einen weiteren Aufschwung oder gar eine völlig neue – gewünschte – Richtung gegeben haben. Im ersten Praxisfall wird die Frage geklärt, welche Karrierechancen man sich mit einer gezielten Initiativbewerbung eröffnen kann – wie kann man beispielsweise die Branche oder den Wirtschaftssektor wechseln? In einem weiteren Beispiel wird gezeigt, dass man auch nach einer längeren Phase ohne Berufstätigkeit (beispielsweise aufgrund von Sabbatical, Krankheit, familienbedingter Abwesenheit, fehlender Anschlussbeschäftigung) wieder ganz oben mitmischen kann. Und im letzten Praxisfall sehen Sie, warum es darauf ankommt, die richtigen Entscheider anzusprechen – wer kein Profil wie aus dem Lehrbuch hat, fällt bei Personalern schnell durchs Raster. Mit der richtigen Methode aber erhalten selbst außergewöhnliche Karrieren neuen Schub.



Praxisfall 1: Welche Karrierechancen sind noch drin?

Mark Sprenger, 47, hat immer alles gegeben: schulisch, sportlich, familiär und natürlich auch und gerade beruflich. Und er war belohnt worden. Mit Anfang 40 verdiente er bereits 300 000 Euro im Jahr, war Geschäftsführer Vertrieb, Marketing und Einkauf einer internationalen Handelsgruppe mit direkter Personalverantwortung für 2000 Mitarbeiter und einem Umsatz von 800 Millionen Euro. Freunde fragten sich oft, wie er das machte, denn seiner Familie mit vier Kindern widmete er mehr Zeit, als es Manager in vergleichbaren Positionen gewöhnlich tun, und auch der Sport – früher selbstredend Leistungssport mit zwei Vize-Landesmeistertiteln – forderte noch so viel Zeit, dass bei all den Geschäftsreisen, die er unternahm, kaum fassbar war, wie er das alles managte. Sprenger war fraglos ein Manager mit besonderem Potenzial. Einem Potenzial, das selbst bei den Executive-Search-Beratern der ersten Liga immer wieder auf großes Interesse stieß –

und nicht nur einmal zu der fast vorwurfsvollen Frage führte: »Wieso arbeitet ein Mann wie Sie denn im Handel?«

Ein Blick auf seine Vita gibt die Antwort: Schon an der Universität vertiefte er die Themen Handel, Banken und Versicherungen und er ließ sich auch später von seinen Interessen und seiner großen Begeisterungsfähigkeit leiten. Auch wenn er beruflich weit höher aufgestiegen war als die meisten, besaß er keinen verbissenen Ehrgeiz, war auch menschlich geschätzt, ja beliebt, und entfaltete seine Fähigkeiten nicht nur unter Maximierungsgesichtspunkten. Drohte ihn all dies jetzt im letzten Abschnitt seiner Entwicklung zu bremsen? Denn mancher Aufsichtsrat und Chef angesehenen Personalberatungen hatte ihm eine Vorstandskarriere prophezeit, Verantwortungsübernahme vorausgesehen für Milliardenumsätze börsennotierter Unternehmen.

Wie kam es, dass er trotz aller gelassenen Scharfsichtigkeit, die ihn kennzeichnete, nicht dort angelangt war? Heute weiß Sprenger, woran es lag: Er hatte wie die meisten hochbegabten Manager auf Leistung *und* Beziehung gesetzt – schon sein Universitätsprofessor hatte ihn an ein Vorstandsmitglied einer börsennotierten Versicherung weiterempfohlen. Ehrenwert, aber nicht systematisch, wie ihm heute klar ist. Denn kaum hatte er als Vorstandsassistent begonnen, wurde sein Chef zum Vorstandssprecher eines Konkurrenten berufen – und Sprenger verließ das Unternehmen in Jahresfrist. Gute, entwicklungsfähige und -bereite Manager finden überall wieder einen Einstieg auf hohem Niveau: Nach dem ersten, fast vertanen Berufsjahr startete er erneut, dieses Mal in der internen Unternehmensberatung eines globalen Handelskonzerns. Schnell erkannte der Vorstand seine Fähigkeiten, und nach mehreren, auch praktisch erfolgreichen Beratungsprojekten wurde ihm die Vertriebsverantwortung für ein Unternehmen mit niedrigem dreistelligem Millionenumsatz anvertraut. Auch dies meisterte er bravurös, sodass er den Handelskonzern verließ, um seinem Chef in einen anderen Handelskonzern zu folgen. Nach seiner operativen Verantwortung übernahm er dort erneut eine herausragende Funktion in der Unternehmensentwicklung, unter anderem begleitete er die Fusion zweier ehemals konkurrierender Handelskonzerne.

Nach nur zwei Jahren verließ er das Unternehmen, weil wieder sein Chef und Mentor, wie damals schon bei der Versicherung, das Unternehmen verließ. Dieses Mal entschloss Sprenger sich aber, sich freizuschwimmen, nicht seinem Chef und Mentor zu folgen – und das gelang ihm auch souverän: Er übernahm eine überaus aussichtsreiche Alleingeschäftsführung für ein Joint Venture zwischen einem großen Handelskonzern und einem nicht minder bedeutenden Verlagshaus. Das Start-up-Unternehmen sollte ein bahnbrechendes Konzept in der Internet-Goldgräberzeit Anfang des Jahrtausends verwirklichen. Pech für Sprenger war nur, dass schon nach dem Startjahr der eine Joint-Venture-Partner die Zusagen nicht

einhielt und sich fluchtartig aus der Partnerschaft verabschiedete. Jahre später wurde das Konzept erfolgreich realisiert – von anderen Geschäftsführern mit anderen Kapitalgebern. Sprenger fehlte ganz offensichtlich Fortune, das, was schon Friedrich der Große von seinen Offizieren forderte.

Der Rest ist schnell erzählt: Nach einer letzten kurzen Station noch einmal bei einem seiner Mentoren, der jetzt wieder in einem anderen Handelskonzern den Vorstandsvorsitz übernommen hatte, schwamm er sich nun endgültig frei und übernahm bei zwei weiteren Unternehmen eine Geschäftsführung beziehungsweise eine Bereichsleitung – das erste war im Handel aktiv, das zweite in der Dienstleistung. Schon im ersten schwoll sein Jahressalär auf die verdienten 300 000 Euro an – Glück hat auf Dauer eben nur der Tüchtige, wie gleichfalls Friedrich der Große schon wusste, weshalb von Glück nicht eigentlich gesprochen werden kann. Denn so viel Pech konnte selbst Sprenger nicht haben, dass exzellente Leistung sich nicht durchsetzen würde. Aber die mehrfach prophezeite Karriere an der Spitze eines Milliardenunternehmens hatte sich nicht bewahrt, zu ungünstig waren die Wechselfälle des Lebens für Sprenger gewesen.

Während auch mittelmäßige Manager am Ende einer Seilschaft den Berg auf beachtliche Höhe hochgezogen wurden, wenigstens bis zur Mittelstation, gelegentlich sogar bis zur Bergstation, schaffte es Sprenger – immerhin aus eigener Kraft – nur an die Spitze eines vergleichsweise kleinen Bergs, weil er strategisch, wie sich heute zeigt, unsystematisch vorgegangen war. Letztlich deshalb, weil er es nicht besser wusste, als das zu tun, was allenthalben geraten wurde: sich einen Mentor suchen, von ihm fördern lassen und im Übrigen die weitere Karriere über professionelle Headhunter einfädeln. Diese »Strategie« wurde ihm nicht gerade zum Verhängnis, aber genutzt hat sie ihm rein gar nichts – eher hat sie ihn in falscher Sicherheit gewiegt und seine Loyalität zu den beiden Mentoren strapaziert. Heute, wie gesagt, weiß er es besser. Und noch ist er jung genug, um sein exzellentes Potenzial entfalten zu können. Vorausgesetzt, er geht künftig strategisch bedachsamer vor.

Sprenger begab sich daher in unsere strategische und nicht nur praktische Beratung mit ganz klaren Zielen, ja Vorgaben: Zum ersten Mal in seinem Berufsleben wollte er richtig wählen, seine Karriere nach *seinen* Vorstellungen fortentwickeln, und daher brauchte er viele Erstgespräche bei vielen Unternehmen – und das innerhalb eines vergleichsweise kurzen Zeitraums, um auch tatsächlich zwischen verschiedenen Alternativen wählen zu können. Und außerdem – so sehr er auch den Handel liebte, so schwer ertrug er ihn manchmal – wollte er herausfinden, ob nicht nur ein Branchenwechsel möglich wäre, sondern sogar ein Wechsel in andere Wirtschaftssektoren, beispielsweise in die Industrie, eine Bank, eine Versicherung oder in ein Dienstleistungs- oder Beratungsunternehmen. Und das zu Konditionen, die keine Einbußen gegenüber dem jetzigen Status mit sich

brächten. Sprenger wollte es noch einmal wissen und zugleich herausfinden, was ihn für die nächsten 20 Jahre seines Berufslebens wirklich interessierte. Da traf er bei uns auf offene Ohren, denn wir haben schon oft erlebt, dass selbst erstklassige Manager keineswegs immer genau wissen, was sie beruflich als Nächstes wollen, oft nicht einmal, was sie als Endziel ihrer Karriereentwicklung anstreben. Wünsche und Hoffnungen, Befürchtungen und Ehrgeiz lassen sich eben nicht einfach vermessen und als klares Bild »ausdrucken«. Vieles ergibt sich erst, wenn man näher dran ist und am besten Gespräche mit Unternehmensvertretern führt. Dann weiß man überhaupt erst, was einem alles offensteht oder eben auch nicht, und nur dann kann man sich entscheiden. Und genau dieses Entscheidungsspielfeld erarbeiteten wir zusammen.

In der Zusammenarbeit kristallisierten sich mehrere Zielgruppen heraus. Neben der offensichtlichen, dem Handel, natürlich auch die Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen; mit seiner letzten Station war Sprenger immerhin ja auch schon einmal im großen Wirtschaftssektor Dienstleistung tätig gewesen, und Beratung war ihm vertraut aus der Anfangszeit der internen Unternehmensberatung. Dagegen fehlte ihm bezüglich Banken jedwede Erfahrung, und bei einer Versicherung war er nur zum Berufsstart für ein kurzes Jahr als Vorstandsassistent tätig gewesen, was nach 20 Jahren praktisch »verjährt« war.

Es war dann nicht nur erstaunlich, wie viele Unternehmen auf seine Bewerbungen reagierten, sondern insbesondere, aus welchen Branchen und Wirtschaftssektoren sie kamen – auf Vorstandsebene antworteten diesem reinen Handelsmann Banken und Versicherungen! Es zeigte sich einmal mehr, dass sorgfältig ausgearbeitete Unterlagen, die präzise und transparent darstellen, was der Manager bewegt hat, Branchen- und Wirtschaftssektorengrenzen überspringen lassen. Natürlich war außerhalb des Handels die relative Resonanz geringer, aber Sprenger wurde auch von ihnen eingeladen. Mit der ersten operativen Ebene erörterte er dort, wie er seine besondere Verantwortungserfahrung und sein spezielles Wissen zum Wohle des Unternehmens einsetzen könnte. Nur wer die Wahl hat, hat keine Qual. Und bei 58 angebotenen Einladungen zu Erstgesprächen fiel die Wahl zwar nicht leicht, aber Sprenger hatte sein erstes Ziel, frei wählen und *zur selben Zeit über Alternativen entscheiden zu können*, mehr als erreicht.

Und auch sein zweites hochgestecktes Ziel, die Branchen- und Wirtschaftssektorengrenzen zu überwinden, hatte er erreicht. Erstaunlich war, dass seine Chancen in der Industrie sogar fast größer waren als im angestammten Sektor Handel. Möglich war die Prüfung attraktiver und vor allem realer Angebote nur durch die gewählte Vorgehensweise der Direktansprache von Entscheidungsträgern. Via Headhunter oder Anzeige wäre Sprenger bei Industrieunternehmen kaum auch nur zu einem Gespräch gekommen – nach 20 Jahren Handelsverantwortung. Gleiches gilt sicher auch für Banken und Versicherungen. Sprenger