

Management von Verbundgruppen – gestern und heute

Haben sich die Anforderungen an Verbundgruppenmanager:innen geändert?

Professionelles Verbundgruppenmanagement gilt seit Langem als eine weitläufig unterschätzte und hochkomplexe Führungsaufgabe. Besteht die Kunst doch darin, mit zwar gleichgesinnten, aber nicht gleichen selbstständigen Unternehmer:innen und mittelständischen Unternehmen Tag für Tag den lokalen und globalen Wettbewerb zu gewinnen. Das heißt die unternehmerische Kraft zu bündeln und dabei ihre Individualität zu wahren, ihre lokalen und historischen Besonderheiten zu verstehen und daraus dennoch ohne Anordnungsdruck ein gemeinsames wirtschaftliches und nachhaltiges Erfolgskonzept zu formen. Dies alles in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit der Herstellerseite, dem Ausgangspunkt der Wertschöpfungskette.

Die Steuerung einer Verbundzentrale erfordert aus diesem Kontext heraus besondere Fähigkeiten und Talente, insbesondere im persönlichen Bereich. Auf die fachlichen Fähigkeiten wird in diesem Artikel nicht eingegangen. Vielmehr soll aufgezeigt werden, inwieweit sich die persönlichen Anforderungen an Verbundgruppenmanager:innen in den letzten 10 Jahren verändert haben.

Waren bislang persönliche Fähigkeiten wie beispielsweise Verhandlungsgeschick und Weitsicht, Motivationskraft nach Innen und Außen, soziale Kompetenz und strategische Fähigkeiten in Verbindung mit Diplomatie von zentraler Bedeutung, so kamen im Betrachtungszeitraum weitere Kernanforderungen hinzu. Der Grund für die stärkere Fokussierung auf diese neuen Anforderungen dürfte eindeutig in einer höheren Komplexität im Umfeld von Kooperationen liegen.

Aber wo liegen die Veränderungstreiber einer derartigen Komplexitätszunahme? Hierzu gehören einerseits Veränderungen auf der Marktseite und andererseits geänderte Rahmenbedingungen in der Gesellschaft, in den Technologien und im Verhalten der verschiedenen Generationen. Zu den marktbezogenen Determinanten zählen z.B. der zunehmende Markt- und Wettbewerbsdruck, Beschaffungsprobleme durch geopolitische Umstände und Veränderungen auf der Mitgliederseite durch u.a. Konzentrationstendenzen. Hybride Arbeitsformen, veränderte Einstellungen von Fach- und Führungskräften, aber auch Generationsunterschiede gehören zu den gesellschaftspolitisch begründeten Determinanten. Hinzu kommen dann noch unternehmensspezifische Faktoren, Machtveränderungen, z.B. beim Wechsel von der patriarchischen Führung zum externen Management sowie Nachfolgeproblematiken und schwindende Bindungskräfte im Mitgliederumfeld durch den Aufbau paralleler Erfolgskonzepte. Als Megatrend und entscheidende Kraft dürfte die Digitalisierung in Bezug auf Strukturen, Prozesse und Kundenverhalten gelten.

Alle diese genannten Veränderungstreiber führen zu einer massiven Komplexitätszunahme im Umfeld eines/er Verbundgruppenmanager:in.

Aus unserer Beratungsperspektive mit über drei Jahrzehnten Verbundgruppenerfahrung bei der Besetzung von Top-Positionen ergeben sich aktuell vier Kernanforderungen, die deutlich an Bedeutung zugenommen haben.

1. Persönliche Elastizität

Die persönliche Elastizität eines/er Verbundgruppenmanager:in zeichnet sich durch die Fähigkeit zu strategischem Denkvermögen und eine hohe Transformationskompetenz aus, für die ausreichende intellektuelle Fähigkeiten unabdingbar sind. Zudem zählen zu einer hohen persönlichen Elastizität eine entsprechende Flexibilität und Umstellungsbereitschaft. Die Lust auf Neues und Interesse an Technologiethematen (insbesondere bei digitalen Themen) dürften ebenso

unerlässlich sein wie ein hoher Gestaltungswille. Eine hohe persönliche Elastizität darf darüber hinaus keine zu starke Ergebnisorientierung umfassen. Dies bedeutet, dass sie in der Lage sein müssen, geduldig zu agieren, um mittel- und langfristige Ziele zu erreichen, da kurzfristige Ziele in der Regel nur schwer zu realisieren sind. Weil am Ende jedoch alle Verbundgruppenmanager:innen am wirtschaftlichen Erfolg der Gruppe gemessen werden, ist in diesem Zusammenhang der Begriff der „elastischen Härte“ durchaus zutreffend verwendbar.

2. Ambiguitätstoleranz

Hiermit ist die Fähigkeit gemeint, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen ertragen zu können. Kooperationsmanager:innen müssen in der Lage sein, unterschiedlichste Zustände und Strömungen zu erkennen und diese zu akzeptieren und auf sie professionell zu reagieren. Dies verlangt eine Multiperspektivität, vernetztes Denken und Kollaboration, ein positives, sozial orientiertes Menschenbild aber auch Mut und Risikobereitschaft als Grundvoraussetzungen einer Ambiguitätstoleranz. Entsprechend müssen Verbundgruppenmanager:innen konfliktfähig sein und die Fähigkeit haben, die beste Lösung gewinnen zu lassen. Ein besonderer Realismus zur Lieferung pragmatischer Ergebnisse dürfte ebenfalls unumgänglich sein.

3. Kommunikation

Diese zunehmend wichtiger werdende Grundanforderung für ein erfolgreiches Verbundgruppenmanagement wird von der Fähigkeit einer inspirierenden Kommunikation durch Zuhören, Fragen und Transportieren von Botschaften bedient. Ohne eine ausgeprägte Empathie und das Bedürfnis zu Interaktion und Konnektivität ist diese Grundanforderung nicht umsetzbar. Weitere wichtige Voraussetzungen sind hier die Bereitschaft zu einem persönlichen Lernen, zu einer persönlichen Entwicklung sowie zu Mut und Offenheit. Eine hohe persönliche Authentizität und Glaubwürdigkeit sind unerlässlich.

4. Purpose

Hier steht im Vordergrund, die Sinnhaftigkeit allen Tuns und Handelns zu erklären. Sie behandelt die Frage „Wofür sind wir da?“. Es geht um die Fähigkeit, die Sinnhaftigkeit darzulegen und zu kommunizieren. Die Sinnfrage sollte nicht von Einzelpersonen auf Basis von Daten herausgearbeitet werden. Sie entsteht vielmehr durch Interaktion als im „stillen Kämmerlein“. Es geht darum, Vielfalt und Perspektiven auszubauen, ohne den Handelspartner bzw. den Mitarbeiter einer Verbundzentrale aus der Selbstverantwortung und Eigeninitiative zu entlassen. Am Ende kann die Sinnfrage nur durch die Fähigkeit einer hohen Motivationskraft nach Innen und nach Außen „transportiert“ werden.

Fazit:

Die Führung Selbstständiger gehört damals wie heute eindeutig zu den „Königsdisziplinen“ im Management. Um die stabilen und innovativen Marktkonzepte der sehr unterschiedlichen Vereinigungen in Handel, Handwerk und Dienstleistung auch künftig zu beherrschen und zu steuern, ist eine stärkere Fokussierung auf die hier aufgezeigten Kernanforderungen unerlässlich. Wer diese Fähigkeiten zur komplexen Steuerung von Verbundthemen mitbringt, dürfte die erforderlichen Grundvoraussetzungen für eine nachhaltige und erfolgreiche Wahrnehmung einer derartigen Führungsaufgabe mitbringen.

© Dipl. Kfm. Peter Hartkopf, Hartkopf Management GmbH