

Japanese Corporate Business Newsletter

04/2026



CONTENTS

Kienbaum Convention 2026

- Lead the Shift: Warum HR jetzt Gestaltungskraft und Wirkung beweisen muss

Führungsaufgabe KI-Governance

- Die Auswirkungen des EU AI Acts auf Unternehmen als Chance

Nachfolgeplanung im Mittelstand

- Warum Geschäftsführung und Vorstand früher geplant werden müssen
 - Executive Search & Leadership Advisory



Lead the Shift: Warum HR jetzt Gestaltungskraft und Wirkung beweisen muss

Kienbaum Convention

Die Kienbaum Convention 2026 zeigte HR an einem Wendepunkt. KI, Transformation, wirtschaftlicher Druck und neue Erwartungen an Führung verändern die Agenda grundlegend. Unter dem Leitmotiv Lead the Shift – People. Future. Value. wurde deutlich, dass People Management heute mehr leisten muss, als Zukunft zu beschreiben. HR muss Organisationen befähigen, Wandel wirksam zu gestalten, Human Capability aufzubauen und den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg sichtbar zu machen.

Lead the Shift: Vom Motto zur Managementaufgabe

Nach 25 Jahren kehrte die Kienbaum Convention 2026 an die Malteser Kommende in Ehreshoven bei Köln zurück, wo das Format einst entstanden ist. Ein Ort, der dem Jubiläum mehr gab als einen ansprechenden Rahmen. Mit rund 280 Teilnehmenden kamen bei bestem Wetter persönlicher Austausch, vertrauliche Gespräche und strategische Impulse bewusst zusammen. Auf drei Bühnen ging es in insgesamt 22 Sessions mit 30 Speakern um die großen Fragen der HR- und wirtschaftlichen Agenda.

Zu den prägenden Stimmen gehörten **Dave Ulrich**, einer der international einflussreichsten Vordenker des modernen HR-Managements, **Prof. Dr. Walter Jochmann** (Kienbaum) und **Fabian Kienbaum**. Als Gastgeber und Gesprächspartner brachte der Geschäftsführende Gesellschafter von Kienbaum den unternehmerischen Blick auf Leadership, Transformation und KI ein.

Im Mittelpunkt stand das Leitmotiv *Lead the Shift – People. Future. Value.* HR soll nicht nur erklären, was sich verändert, sondern mitgestalten, wie Unternehmen damit umgehen. Denn der Druck ist real. Wachstum wird schwieriger, KI verändert Arbeit und Entscheidungen, Skills verlieren schneller an Halbwertszeit und viele Organisationen spüren, dass Transformation nicht beliebig oft ausgerufen werden kann. Genau in diesem Spannungsfeld entscheidet sich, welche Rolle People Management künftig einnimmt. Bleibt HR vor allem bei Prozessen stehen oder übernimmt People Management eine aktivere Rolle, wenn es um Leistungsfähigkeit, Führung und Veränderung geht?

People: Leistung beginnt bei Menschen

Der Begriff People wurde auf der Convention nicht als weicher Gegenbegriff zum Business verwendet, sondern als Teil der Leistungsfrage. Wenn Unternehmen schneller, lernfähiger und robuster werden wollen, reicht es nicht, Strukturen zu verändern oder neue Technologien einzuführen. Entscheidend ist, ob Menschen in den veränderten Rollen handlungsfähig bleiben. Nur dann, wenn Menschen befähigt werden, mit Technologien bessere Entscheidungen zu treffen, neue Aufgaben anzunehmen und Veränderung aktiv mitzugestalten, kann die Technologie Bestandteil der Zukunft sein.

Das zog sich durch viele Beiträge des Tages, in denen es um Führung, Kultur, psychologische Sicherheit, neue Kompetenzprofile und die Frage, wie Mitarbeitende in KI-gestützten Prozessen Verantwortung übernehmen können, ging.

Die People-Perspektive wurde auf der Convention Stage in mehreren Formaten vertieft: **Khadija Ben Hammada** (Merck) sprach in einem moderierten Interview. **Jochen Brenner** (Procter & Gamble) und

Maria Zerhusen (Empion) brachten in ihrer gemeinsamen Keynote Perspektiven aus Unternehmenspraxis und Research ein.

Wenn administrative Aufgaben durch KI wegfallen, entsteht nicht automatisch mehr Wert. Rollen müssen neu definiert, Skills weiterentwickelt und Führungskräfte in die Lage versetzt werden, Orientierung zu geben. Für HR bedeutet das, dass People-Themen keine Ergänzung zur Business-Agenda sind, sondern ein Teil davon. Human Capability wird damit zum Wettbewerbsfaktor.

Keynote Speaker und HR-Vordenker aus den USA, Dave Ulrich, unterstützte in seinem Auftritt die Stakeholder-Perspektive. HR darf seinen Wert nicht nur an internen Programmen und Prozessen messen. Am Ende ist entscheidend, was diese Arbeit für Kunden, Investoren, Mitarbeitende und die Zukunftsfähigkeit der Organisation ermöglicht.

Future: KI nicht als Tool betrachten

Der zweite große Strang des Tages war die Zukunft der Arbeit und damit ging es sehr schnell um das Thema KI. Bemerkenswert waren die Impulse, in denen KI nicht als technische Neuerung verstanden wurde, sondern als Eingriff in Arbeit, Rollen, Prozesse und Verantwortung. Prof. Dr. Walter Jochmann, Kienbaum-Partner und langjähriger Beobachter und Gestalter der HR-Transformation, machte diesen Handlungsdruck in seinem traditionellen Vortrag zur Lage und Zukunft von HR besonders deutlich: Viele Unternehmen schauen in einem wirtschaftlich anspruchsvollen Umfeld stärker auf Optimierung und Konsolidierung, während sich die Anforderungen an HR zunehmend verändern. KI kann vor allem in Administration, Learning und Recruiting spürbar entlasten. Aber frei werdende Kapazitäten erzeugen nicht automatisch einen Wertbeitrag. HR muss klären, welche Arbeit wichtiger wird, welche Skills gebraucht werden und wie der HR-Bereich selbst schneller und wirksamer arbeiten kann.

Im Future-Panel diskutierten **Stefanie Peters** (NEUMAN & ESSER), **Iris Prüfer** (MediaMarktSaturn Retail Group) und **Dagmar Reinhold**

(Klosterfrau Gruppe) über die Anforderungen, die technologische und organisationale Transformation an Führung stellt. BKA-Vizepräsidentin Helen Albrecht sprach über das Thema aus der Perspektive des Bundeskriminalamts. Dort verändert KI nicht nur interne Abläufe, sondern auch die Dynamik von Bedrohungen. Angriffe werden schneller, skalierbarer und professioneller. Zugleich hilft KI, große Datenmengen auszuwerten und Prozesse zu unterstützen. Um aber vom Use Case in den Regelbetrieb zu kommen, braucht es ein integriertes KI-Betriebsmodell.

Value: Der Wertbeitrag wird zur Bewährungsprobe

Den Value-Strang eröffnete Vonovia CHRO Ruth Werhahn im Interview mit Walter Jochmann. Später vertieften in seinem Vortrag Dr. Gregor Imelauer (KrausMaffei) sowie in einem Interview Angelika Kambeck (TKMS) die Frage, wie HR seinen Beitrag zu Transformation und Unternehmensleistung konkretisieren kann.

Value war vielleicht der anspruchsvollste Teil des Leitmotivs. Nicht, weil der Wertbeitrag für HR ein neues Thema wäre. Sondern weil

dieser unter den aktuellen Bedingungen anders eingefordert wird. Wenn Budgets enger werden, Produktivität stärker in den Fokus rückt und KI operative Arbeit verändert, reicht es nicht mehr, die Relevanz von People-Themen gut zu erklären.

Walter Jochmanns Impuls setzte genau dort an. Wenn Workforce-Kosten einen erheblichen Teil des Unternehmensaufwands ausmachen und HR zugleich stärker zur Transformationsfunktion werden soll, genügt es nicht, Prozesse zu verbessern oder Programme aufzusetzen. Entscheidend ist, ob HR die richtigen Fragen stellt. Welche Fähigkeiten brauchen wir wirklich? Wo entstehen Engpässe? Welche Rollen verändern sich? Wie steuern wir Leistung, Nachfolge und Kosten, ohne Zukunftsfähigkeit einzusparen?

Den Abschluss der Convention bildete eine Aufzeichnung des Handelsblatt-Podcasts „So klingt Wirtschaft“. REWE CEO **Lionel Souque** und **Fabian Kienbaum** sprachen über den „Supermarkt der Zukunft“. Am Beispiel von REWE diskutierten die Unternehmer, wie KI Sortimentsentscheidungen, personalisierte Angebote,

Self-Checkout-Lösungen und operative Abläufe im Markt unterstützen kann. Gleichzeitig stand im Fokus, dass der Supermarkt nicht nur ein Ort der Versorgung ist. Für viele Menschen ist er auch ein sozialer Kontaktpunkt. Technologie schafft hier also nicht deshalb Wert, weil sie Menschen ersetzt. Stattdessen liegt ihr Nutzen darin, bessere Entscheidungen zu ermöglichen, Arbeit zu erleichtern und gleichzeitig Raum zu lassen für Nähe, Beratung und Vertrauen.

Hier wurde Value greifbar. Der Wertbeitrag entsteht nicht durch mehr HR-Aktivität, sondern durch fundierte Entscheidungen an den Stellen, an denen Menschen, Organisation und Geschäft wirklich zusammenkommen.

Fazit: Der Shift wartet nicht auf HR

Die Kienbaum Convention 2026 hat deutlich gemacht, dass sich HR nicht mehr auf die Rolle des Begleiters beschränken kann. KI verändert Arbeit und Entscheidungen schon jetzt, Märkte verlangen mehr Tempo, und in vielen Organisationen wächst der Druck, Produktivität und Innovationskraft unter schwierigeren Bedingungen

zu sichern. Die Frage ist deshalb nicht, ob HR gebraucht wird, sondern wofür. Bleibt HR bei Prozessen und Programmen stehen, wird es an Bedeutung verlieren. Nimmt People Management den Anspruch von Lead the Shift – People. Future. Value. ernst, kann es helfen, die Zukunft zu konkretisieren. Die Botschaft des Tages war damit klar. HR wird nicht kleiner, weil KI größer wird. Aber HR muss sich verändern, um relevant zu bleiben. Wer den Shift führen will, braucht Klarheit, Mut und ein Verständnis von Human Capability, das über gute Absichten hinausgeht.

- Zum [Videorückblick und weiteren Fotos der Kienbaum Convention](#)
- Wo People, Future und Value zusammenkommen, beginnt die konkrete Transformationsarbeit. Kienbaum begleitet Unternehmen dabei, ihre HR- und People-Strategie zu schärfen, Operating Models und Rollen neu auszurichten, Workforce- und Skill-Bedarfe zu übersetzen und Führung in der Umsetzung zu stärken. So wird aus dem Anspruch „Lead the Shift“ ein messbarer Beitrag zu Leistungs- und Zukunftsfähigkeit.
- **Written by:**
Kienbaum Redaktion
- Zum [vollständigen Artikel](#)

Die Auswirkungen des EU AI Acts auf Unternehmen als Chance

Führungsaufgabe KI-Governance

In vielen Unternehmen ist KI schneller gewachsen als die Organisation dahinter. Fachbereiche testen Tools, IT prüft Architekturfragen, Legal bewertet Risiken, HR denkt über Auswirkungen auf Rollen und Kompetenzen nach. Doch häufig fehlt eine klare Antwort auf die wichtigste Frage: Wer trägt die Verantwortung? Der EU AI Act ist auch ein Führungstest: Unternehmen müssen nicht nur Systeme klassifizieren, sondern Rollen, Mandate und Kompetenzprofile neu bestimmen.

Künstliche Intelligenz ist in vielen Unternehmen längst Teil des operativen Geschäfts: in Kundenprozessen, in der Produktion, im Vertrieb, im Controlling, im Personalwesen und zunehmend auch in strategischen Entscheidungsprozessen. Viele Unternehmen experimentieren bereits mit generativer KI, automatisierten Analysen oder intelligenten Assistenzsystemen. Gleichzeitig wächst die Unsicherheit: Was ist erlaubt, was ist riskant, was muss dokumentiert werden und insbesondere wer trägt am Ende die Verantwortung?

Mit dem EU AI Act bekommt diese Diskussion nun einen verbindlichen regulatorischen Rahmen. Die Verordnung verfolgt das Ziel, die verantwortungsvolle Entwicklung und Nutzung von KI in Europa zu fördern. Für Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien ist das mehr als eine Compliance-Aufgabe. Sie zwingt Unternehmen, Verantwortung, Kompetenzen und Entscheidungswege für KI neu zu ordnen.

Die Ausgangslage: KI wird zum Wettbewerbsfaktor

Unternehmen stehen heute vor einer doppelten Herausforderung. Einerseits steigt der Druck, KI schnell und wirksam einzusetzen. Produktivität, Geschwindigkeit, Kundennähe und Innovationskraft werden zunehmend davon abhängen, wie gut Organisationen Daten, Technologie und menschliche Expertise miteinander verbinden.

Andererseits entstehen neue Risiken. KI-Systeme können fehlerhafte Entscheidungen unterstützen, Diskriminierung verstärken, sensible Daten verarbeiten oder in kritischen Prozessen eingesetzt werden, ohne dass Transparenz, Kontrolle und Verantwortlichkeit ausreichend

geklärt sind. Genau hier setzt der EU AI Act an. Er unterscheidet KI-Anwendungen nach Risikoklassen und stellt höhere Anforderungen an Systeme, die besonders sensible oder folgenreiche Entscheidungen unterstützen.

Für Vorstände und Geschäftsführungen ergibt sich daraus eine klare Botschaft: KI lässt sich nicht mehr als reines IT-Thema behandeln. Sie gehört auf die strategische Agenda.

Die Komplikation: Viele Unternehmen unterschätzen die organisatorische Dimension

In vielen Organisationen wird der EU AI Act zunächst als juristische oder technische Pflicht gelesen. Man prüft Richtlinien, erstellt Listen von KI-Anwendungen, bewertet Risiken und ergänzt Governance-Dokumente. Das ist notwendig, aber nicht ausreichend.

Denn die eigentliche Herausforderung liegt tiefer. Der EU AI Act zwingt Unternehmen dazu, sich grundlegende Fragen zu stellen: Wer entscheidet, welche KI-Anwendungen eingesetzt werden? Wer

bewertet Risiken und Nutzen? Wer sorgt dafür, dass Fachbereiche, IT, Legal, Datenschutz, HR und Compliance zusammenarbeiten? Wer schafft Transparenz über bestehende KI-Nutzung, auch über Schattenanwendungen hinweg? Und wer übersetzt regulatorische Anforderungen in eine unternehmensweite KI-Strategie? All dies sind in erster Linie Führungsfragen.

Gerade deshalb kann der EU AI Act zu einem Katalysator werden. Unternehmen, die jetzt nur auf Mindestanforderungen reagieren, werden die Regulierung als Belastung erleben. Unternehmen, die das Thema strategisch nutzen, schaffen dagegen Klarheit, Vertrauen und Geschwindigkeit.

Wie wird aus Regulierung ein strategischer Vorteil?

Der EU AI Act sollte nicht als Bremsklotz verstanden werden. Richtig umgesetzt, kann er Unternehmen helfen, die Grundlage für skalierbare, vertrauenswürdige und wertschöpfende KI zu legen.

Dazu braucht es drei Perspektiven.

Erstens braucht es Transparenz. Unternehmen müssen wissen, wo KI heute bereits eingesetzt wird und wo künftig relevante Anwendungsfälle entstehen. Das betrifft nicht nur große Systeme, sondern auch dezentrale Tools in Fachbereichen.

Zweitens braucht es Verantwortung. KI-Governance darf nicht in der Organisation diffundieren. Es muss klar sein, wer Standards setzt, Entscheidungen vorbereitet, Risiken bewertet und Eskalationen steuert.

Drittens braucht es Ambition. Der EU AI Act sollte nicht nur die Frage auslösen, wie Risiken begrenzt werden. Er sollte auch die Frage auslösen, wie KI das Geschäftsmodell, die Wertschöpfung und die Organisation verändern kann.

Hier liegt die eigentliche Chance.

Die Antwort: KI-Governance muss organisatorisch verankert werden

Aus Sicht der Unternehmensführung stellt sich nun die Frage, wo das Thema organisatorisch aufgehängt wird. Dafür gibt es verschiedene Optionen, abhängig von Reifegrad, Branche, Geschäftsmodell und strategischer Bedeutung von KI.

Eine naheliegende Möglichkeit ist die Verankerung beim **CIO**. Das bietet sich besonders an, wenn KI stark mit IT-Architektur, Dateninfrastruktur, CyberSecurity, Systemintegration und Technologieauswahl verbunden ist. Der CIO kann sicherstellen, dass KI nicht als isoliertes Experiment entsteht, sondern in eine belastbare technologische Gesamtarchitektur eingebettet wird.

Eine zweite Option ist die Verantwortung beim **CDO**, also beim Chief Digital Officer oder Chief Data Officer. Diese Lösung passt besonders gut, wenn KI als Teil der digitalen Transformation, der Datenstrategie und der Weiterentwicklung digitaler Geschäftsmodelle verstanden wird. Der CDO kann die Brücke zwischen Technologie, Daten, Fachbereichen und Geschäftsmodelllogik schlagen.

In Unternehmen mit hoher strategischer KI-Ambition kann darüber hinaus die Einführung eines **Chief AI Officers** oder AI Officers mit Berichtsweg an das Board sinnvoll sein. Diese Rolle geht über Compliance hinaus. Sie bündelt Verantwortung für KI-Strategie, Governance, Use Case Portfolio, Befähigung der Organisation, ethische Leitplanken und Wertbeitrag. Ein Chief AI Officer kann zum Architekten einer umfassenden KI-Transformation werden.

Entscheidend ist dabei nicht der Titel allein, sondern das Mandat. Wer KI verantwortet, braucht Zugang zur Geschäftsführung, Entscheidungskompetenz, Budgetnähe und die Fähigkeit, bereichsübergreifend zu wirken.

Warum KI-Governance ins Board gehört

Der EU AI Act macht deutlich, dass KI nicht nur eine Frage von Technologie ist. Sie berührt Risikomanagement, Kundenvertrauen, Arbeitgeberattraktivität, Produktivität, Innovation und Führung. Damit ist sie ein Thema für Geschäftsführung und Board.

Boards sollten sich daher nicht mit der Frage begnügen, ob das Unternehmen „AI Act compliant“ ist. Die bessere Frage lautet: Haben wir die richtige Organisation, die richtigen Kompetenzen und die richtige Führung, um KI verantwortungsvoll und wertschöpfend einzusetzen?

Dazu gehören klare Governance-Strukturen, ein belastbares Operating Model, ein priorisiertes Portfolio von KI-Anwendungsfällen und ein realistischer Blick auf die Fähigkeiten im Unternehmen. Viele Organisationen werden feststellen, dass sie nicht nur technische Expertise benötigen, sondern auch neue Führungsprofile.

Gesucht werden Persönlichkeiten, die Technologie verstehen, aber nicht in Technologie denken. Führungskräfte, die regulatorische Anforderungen einordnen können, aber unternehmerisch handeln. Menschen, die Geschwindigkeit ermöglichen, ohne Kontrolle aufzugeben. Genau diese Verbindung wird in den kommenden Jahren zum Differenzierungsmerkmal.

Neue Rollen, neue Kompetenzprofile, neue Verantwortung

Für Unternehmen entsteht damit ein neues Suchfeld im Top-Management. Die Frage ist nicht nur, ob ein CIO, CDO oder Chief AI Officer benannt wird, sondern welche Fähigkeiten auf Vorstandsebene und in den darunterliegenden Führungsebenen aufgebaut werden müssen.

Ein wirksames KI-Führungsprofil verbindet mehrere Kompetenzen:

- Strategisches Denken, um KI mit Geschäftsmodell und Wachstum zu verknüpfen.
- Technologisches Verständnis, um Möglichkeiten und Grenzen realistisch einzuschätzen.
- Regulatorische Sensibilität, um Risiken zu steuern.
- Transformationskompetenz, um Organisationen mitzunehmen.
- Kommunikationsstärke, um Vertrauen bei Mitarbeitenden, Kunden und Stakeholdern zu schaffen.

Gerade in regulierten oder wissensintensiven Branchen wird diese Kombination an Bedeutung gewinnen. KI wird nicht nur neue Tools hervorbringen. Sie wird Entscheidungsprozesse, Rollenbilder und Führungsmodelle verändern.

Aus Executive-Search-Perspektive bedeutet das: Der Markt für KI-fähige Führung wird enger werden. Gesucht sind Profile, die Technologie, Regulierung und Geschäftsverantwortung zusammenbringen. Solche Persönlichkeiten entstehen selten aus einer rein technischen Laufbahn. Häufig verbinden sie Erfahrungen aus Digitalstrategie, Datenorganisation, Compliance, Transformation und Linienverantwortung. Genau diese Breite sollte bei der Besetzung von Schlüsselrollen früh definiert werden.

Fazit: Der EU AI Act ist eine Einladung zur strategischen Klärung

Der EU AI Act wird Unternehmen fordern. Er bringt Pflichten, Dokumentationsanforderungen und neue Governance-Erwartungen mit sich. Die Regeln für Anbieter von General-Purpose-AI-Modellen gelten seit dem 2. August 2025, weitere Anforderungen werden schrittweise relevant.

Doch wer nur auf Pflichten schaut, verpasst die größere Chance. Der EU AI Act zwingt Unternehmen, ihre KI-Ambition zu klären. Er schafft Anlass, Verantwortung zu definieren, Kompetenzen aufzubauen und KI aus der Experimentierphase in eine professionelle Steuerung zu überführen.

Für Geschäftsführungen und Boardmitglieder bedeutet das: Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, KI nicht nur zu regulieren, sondern zu gestalten. Gehen Sie daher der Frage nach:

Wie nutzen wir den EU AI Act, um unser Unternehmen zukunftsfähiger, vertrauenswürdiger und wettbewerbsstärker zu machen? Genau darin liegt die Chance.

- **Sie suchen die richtige Führungspersönlichkeit?**

Wir bei Kienbaum besetzen C-Level-Vakanzen von bspw. CTO oder CIO-Positionen im Mittelstand bis hin zu Führungskräften und CEOs in Digital Business Leadership, Data & AI Recruiting, Cybersecurity, Software und Technologie-Innovation.

Zum [Executive Search Team Digital, Tech & AI](#)

- **Written by:**

Jörg Albold

Director, Partner | Executive Search

- Zum [vollständigen Artikel](#)

Nachfolgeplanung im Mittelstand: Warum Geschäftsführung und Vorstand früher geplant werden müssen

Executive Search & Leadership Advisory

Zu den sensibelsten Entscheidungen im Mittelstand zählt die Nachfolge auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene. Der Beitrag zeigt, warum Unternehmen früher planen sollten, welche Rolle Eigentümer, Beirat und Geschäftsführung dabei spielen und wie ein belastbarer Nachfolgeprozess aussehen kann.

Die Nachfolge von Geschäftsführerinnen, Geschäftsführern und Vorständen entscheidet nicht nur darüber, wer künftig Verantwortung trägt, sondern auch darüber, ob Strategie, Kultur und Leistungsfähigkeit in einer Phase des Übergangs stabil bleiben.

Gerade mittelständische Unternehmen – oft über Generationen gewachsen, häufig in Familienhand und stark durch Unternehmerpersönlichkeiten geprägt – stehen hier vor besonderen Herausforderungen. Denn Nachfolge ist in diesen Unternehmen selten nur eine Personalentscheidung. Sie berührt Identität, Vertrauen, Eigentümerinteressen, familiäre Erwartungen, Führungskultur und nicht zuletzt die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells.

Nachfolge ist mehr als eine Personalentscheidung

In der Beratungspraxis beobachten wir immer wieder: Viele Unternehmen wissen grundsätzlich, dass Nachfolge ein strategisch bedeutsames Thema ist. Dennoch wird sie im Alltag häufig zu spät, zu informell oder zu stark aus der Perspektive der heutigen Rolle gedacht. Solange das Geschäft läuft und die aktuelle Führung funktioniert, wird die Frage der nächsten Führungsgeneration gern vertagt. Das ist menschlich nachvollziehbar, unternehmerisch aber riskant. Denn die Rahmenbedingungen haben sich verändert. Mittelständische Unternehmen müssen heute gleichzeitig mit wirtschaftlichem Druck, geopolitischer Unsicherheit, Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz, Fachkräftemangel, Internationalisierung und steigenden Anforderungen an Nachhaltigkeit und Governance umgehen. Die nächste Führungsgeneration muss daher häufig andere Fähigkeiten mitbringen als die bisherige. Es geht nicht nur um Kontinuität, sondern auch um Transformationsfähigkeit.

Warum sich die Anforderungen an Führung verändern

Gerade in Familienunternehmen kommt eine zusätzliche Dimension hinzu: Die beste Nachfolge ist nicht automatisch die naheliegendste. Nicht jedes Familienmitglied möchte oder kann operative Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig ist eine externe Besetzung nicht per se ein Bruch mit der Unternehmertradition. Im Gegenteil: Richtig vorbereitet, kann sie ein Zeichen von Professionalität und Verantwortung sein – insbesondere dann, wenn Eigentum und operative Führung bewusst getrennt werden.

In der Beratungspraxis erleben wir immer wieder, dass erfolgreiche Nachfolgeprozesse dort entstehen, wo Unternehmerfamilie, Beirat oder Aufsichtsrat und Geschäftsführung frühzeitig eine gemeinsame Sicht auf die Zukunft entwickeln. Dabei geht es dann nicht um die Frage: „Wer kann die heutige Geschäftsführung ersetzen?“ Sondern: „Welche Führung braucht dieses Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren?“ Damit verschiebt sich der Blick: weg von einzelnen Namen, hin zu Anforderungen, Rollen, Kompetenzen und Entwicklungsoptionen. Das ist gerade im Mittelstand wichtig, weil persönliche Nähe, Loyalität und lange Betriebszugehörigkeit eine große Rolle spielen. Diese Faktoren sind wertvoll.

Sie sollten aber eine objektive Bewertung von Potenzial, Passung und Zukunftsfähigkeit nicht ersetzen.

Sechs Anforderungen an eine professionelle Nachfolgeplanung

- **Erstens:** Nachfolge frühzeitig planen.
Nachfolge sollte nicht erst bei konkretem Bedarf, sondern frühzeitig als strategisches Zukunftsthema besprochen und geplant werden.
- **Zweitens:** Die künftige Rolle definieren – nicht die heutige kopieren.
Entscheidend ist nicht, wer der heutigen Führungspersönlichkeit ähnelt, sondern welche Kompetenzen das Unternehmen künftig braucht.
- **Drittens:** Interne Kandidatinnen und Kandidaten ehrlich bewerten.
Interne Potenziale sollten systematisch, objektiv und mit externem Benchmark geprüft werden.

- **Viertens:** Externe Optionen als Ergänzung verstehen.
Der Blick in den Markt schafft Vergleichbarkeit und erhöht die Sicherheit der Nachfolgeentscheidung.
- **Fünftens:** Eigentum, Kontrolle und operative Führung bewusst austarieren.
Gerade in Familienunternehmen sollte klar entschieden werden, welche Rolle Familie, Gesellschafterkreis und externe Führung künftig jeweils übernehmen.
- **Sechstens:** Den Übergang aktiv gestalten.
Der Erfolg einer Nachfolge hängt wesentlich davon ab, wie klar Rollen, Erwartungen, Kommunikation und wie das Onboarding bzw. die Integration in die neue Verantwortung gestaltet werden.

Nachfolge im Mittelstand wird künftig stärker zum Prüfstein guter Unternehmensführung. Unternehmen, die dieses Thema professionell angehen, sichern Kontinuität und schaffen zugleich Voraussetzungen für Erneuerung, Wachstum und Resilienz.

Denn Nachfolgeplanung auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene ist Zukunftssicherung. Gerade in mittelständischen und familiengeprägten Unternehmen bedeutet sie, das Lebenswerk früherer Generationen verantwortungsvoll weiterzuentwickeln – mit Respekt vor der Herkunft, aber mit klarem Blick auf die Anforderungen der Zukunft.

- **Written by:**

Jörg Alexander Breiski

Managing Director, Partner | Executive Search

- Zum [vollständigen Artikel](#)

Kienbaum - Leading by #WePowerment

Kienbaum Consultants International Japanese Corporate Business

The Japanese Corporate Business Group (JCB) was established in 2001. It is the answer to the central challenge faced by international companies: the integration of different corporate and business cultures. The company's objective is to support European subsidiaries of Japanese companies with integrated Human Resource Management in each other's local markets. Thanks to their special cultural and linguistic skills, our consultants offer the best foundation for real cross-cultural consulting. We speak the language of our clients, not only figuratively but also literally. JCB's clientele currently includes over 200 Japanese subsidiaries throughout Europe.

Kienbaum Japan

By opening our office in Tokyo in 2006, we are consistently pursuing our principle of regional presence in a global network. Our local presence enables us to communicate even more intensely with our Japanese clients. Not only do our consultants know the regional market, they also have knowledge of the international sector. Our expertise in the Japanese market is a result of our long-term support of Japanese companies and of having advised subsidiaries of foreign companies in Japan. In a process based on partnership and transparency, we find the best executives and specialists for our clients.

Contact



Etsuji Suzuki 鈴木悦司

Representative Director & President
Country Head Japan

Kienbaum Japan | K.J. Consultants K.K.
S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi
Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
Japan

+81 44 387 6573
+81 80 4296 1705
etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp



Hayato Kamijo 上條速人

Senior Advisor

Kienbaum International Consultants GmbH
Immermannstraße 20
40210 Düsseldorf
Germany

+49 211 9659-308
+49 151 18 83 77 48
hayato.kamijo-external@kienbaum.com