



# Was tun, wenn die Babyboomer-Generation in Ihrem Unternehmen in Rente geht?

So planen Sie erfolgreiche Nach-  
besetzungen!



Durch eine gezielte Nachfolgeplanung für alle wichtigen Spezial- und Führungspositionen sichern zukunftsorientierte Unternehmen ihren nachhaltigen Erfolg!

# Inhaltsverzeichnis

---

## **Einleitung**

Seite 1

## **Der optimale Startpunkt der Nachfolge- suche**

Seite 2

## **Profil des Nachfolgers: Orientierung an der Unternehmensstrategie**

Seite 4

## **Praktische Tipps für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung**

Seite 6

## **Optimale Durchführung der Nachfolge- analyse**

Seite 7

## **Fazit**

Seite 8

# Einleitung

**Die Nachfolgeplanung ist ein entscheidender Prozess für jedes Unternehmen**, um Kontinuität und nachhaltiges Wachstum zu gewährleisten. Eine sorgfältig durchgeführte Nachfolgeplanung kann nicht nur den Übergang erleichtern, sondern auch neue Impulse für die Unternehmensentwicklung setzen. Dieses Whitepaper beleuchtet die wichtigsten Aspekte der Nachfolgeplanung, insbesondere den rechtzeitigen Start des Suchprozesses und die Notwendigkeit, das Profil des Nachfolgers an die zukünftige Unternehmensstrategie anzupassen.

## Ausgangslage: Die Herausforderung der Babyboomer-Pensionierungswelle

Die demografische Entwicklung stellt Unternehmen vor **erhebliche Herausforderungen**. Die Generation der Babyboomer, geboren zwischen 1955 und 1969, nähert sich dem Rentenalter, was zu einem erheblichen Verlust an erfahrenen Arbeitskräften führt. In den nächsten 15 Jahren werden laut Statistischem Bundesamt etwa 12,9 Millionen Erwerbspersonen in Deutschland das Rentenalter erreichen. Dies entspricht knapp 30 % der derzeitigen Erwerbsbevölkerung.

Bereits heute gehen laut Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung viele Babyboomer vorzeitig in den Ruhestand, oft schon mit 63 Jahren. **Die daraus resultierende Lücke auf dem Arbeitsmarkt wird durch den demografischen Wandel weiter verschärft**, da nachfolgende Generationen zahlenmäßig kleiner sind und nicht in der Lage sein werden, die frei werdenden Positionen vollständig zu besetzen.



# 1. Der **optimale Startpunkt** der Nachfolgesuche

---

## Die Bedeutung der Vorlaufzeit

Ein häufiger Fehler in der Nachfolgeplanung ist das verspätete Initiieren des Suchprozesses. Die benötigte Zeit, um einen Nachfolger vollständig in das Unternehmen zu integrieren und in den Zustand der Produktivität zu führen, wird oft unterschätzt. **Ein gut geplanter Übergang kann mehrere Monate bis Jahre in Anspruch nehmen**, abhängig von der Komplexität der Position und den spezifischen Anforderungen des Unternehmens.

### Berechnung der Such- und Integrationszeit

Um die optimale Startzeit der Nachfolgesuche zu bestimmen, sollten Unternehmen folgende Phasen berücksichtigen:

- **Such- und Auswahlphase:** Durchschnittlich dauert es zwischen drei und sechs Monaten, um geeignete Kandidaten zu identifizieren und auszuwählen.
- **Kündigungsfrist:** In der Regel beträgt diese 3 Monate zum Monats- oder Quartalsende. Die Bereitschaft, gute Leute vorzeitig aus dem Vertrag freizustellen, nimmt aufgrund der Verschärfung auf dem Arbeitsmarkt tendenziell ab. Bei unseren Mandaten beläuft sich die Kündigungsfrist im Schnitt auf 4,1 Monate.
- **Einarbeitungsphase:** Diese Phase kann, je nach Position, weitere sechs Monate bis 4 Jahre (falls der Mitarbeiter zunächst auf einer anderen Position starten soll, um das Unternehmen von innen heraus besser kennenzulernen) in Anspruch nehmen. Hier lernt der Nachfolger die spezifischen Unternehmensprozesse und -kulturen kennen, sodass er nach Abschluss des Prozesses zu 100% produktiv auf seiner zugewiesenen Position ist.
- **Übergangsphase:** Viele Unternehmen wünschen sich eine Übergangszeit, in der der ausscheidende Mitarbeiter und der Nachfolger parallel arbeiten, um Wissen zu transferieren und interne wie externe Netzwerke aufzubauen und diese zu festigen.

## Konkretes Beispiel für eine realistische Nachfolgeplanung



### Position: Abteilungsleitung im Bereich Technik

Such- und Auswahlprozess	<b>4 Monate</b>
Kündigungsfrist	<b>3 Monate</b>
Einarbeitungszeit im Unternehmen	<b>3 Monate</b> in unterschiedlichen Abteilungen
Übergangszeit mit dem Vorgänger	<b>12 Monate</b>

---

**Gesamtzeit**

**22 Monate**

## Nachfolgeplanung auf Zwischenebenen

In komplexen Organisationen kann die Nachfolgeplanung nicht direkt auf einer ansprechenden Position (z. B. Abteilungsleitung) beginnen. Stattdessen ist es hier oftmals sinnvoll, den potenziellen Nachfolger **ein bis fünf Jahre vorher auf eine Position unterhalb** des zu ersetzenden Stelleninhabers ins Unternehmen zu integrieren. Dies ermöglicht eine schrittweise Einarbeitung und ein umfassendes Verständnis der Unternehmensprozesse. Solche Nachfolger erhalten häufig ein Gehalt, das leicht über der aktuellen Stellenbewertung liegt, da sie für ihr Potenzial und die zukünftige Rolle im Unternehmen bezahlt werden.

## 2. Profil des Nachfolgers: Orientierung an der Unternehmensstrategie

---

### Veränderte Anforderungen

Ein häufig unbeachteter Aspekt der Nachfolgeplanung ist die Annahme, dass der Nachfolger dasselbe Profil wie der Vorgänger haben muss. Diese Herangehensweise ignoriert die dynamischen Anforderungen des Marktes und die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Stattdessen sollte das Profil an die zukünftigen Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens angepasst werden.

#### Entwicklung eines neuen Anforderungsprofils

Um ein geeignetes Nachfolgeprofil zu entwickeln, sollten Unternehmen folgende Schritte durchführen:

- **Klare Orientierung an der Unternehmensstrategie:** Definieren Sie die langfristigen Ziele und die Richtung, in die sich das Unternehmen entwickelt.
- **Identifikation zukünftiger Herausforderungen:** Welche neuen Fähigkeiten und Kompetenzen werden auf der zu besetzenden Position benötigt, um diese Herausforderungen zu meistern?
- **Erstellung eines Kompetenzmodells:** Entwickeln Sie ein Modell, das die notwendigen Fähigkeiten, Erfahrungen und Eigenschaften des gesuchten „Nachfolgers“ definiert.
- **Abgleich mit dem bestehenden Profil:** Identifizieren Sie Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem aktuellen und dem idealen zukünftigen Profil.

Durch diese Herangehensweise können Unternehmen sicherstellen, dass der Nachfolger nicht nur die aktuellen Anforderungen erfüllt, sondern auch die zukünftige Entwicklung des Unternehmens unterstützt.



## Aus dem Status-quo der Stellenbeschreibung wird das Soll-Profil der Zukunft

**Die Erstellung des Stellenprofils sollte nicht nur die derzeitigen Anforderungen berücksichtigen**, sondern auch die zukünftigen Bedürfnisse des Unternehmens. „Schreiben Sie doch mal auf, was Ihr Nachfolger können muss“ bildet lediglich die Ist-Situation ab. Der Fokus sollte primär darauf liegen, welche Kompetenzen und Fähigkeiten in Zukunft erforderlich sind, um die Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen. Dies erfordert **eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung des Stellenprofils**, um sicherzustellen, dass es den sich ändernden Anforderungen gerecht wird.



# 3. Praktische Tipps für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung

---

## Kontinuierliche Nachfolgeplanung

Nachfolgeplanung sollte nicht als ein einmaliges Projekt betrachtet werden, sondern als **kontinuierlicher Prozess**. Regelmäßige Überprüfungen und Aktualisierungen der Nachfolgepläne sind unerlässlich, um auf Veränderungen im Unternehmen und im Marktumfeld zu reagieren.

## Talentmanagement und -entwicklung

Investieren Sie in die Entwicklung **interner Talente** durch gezielte Fortbildungs- und Mentoring-Programme. Dies stellt sicher, dass potenzielle Nachfolger im Unternehmen bereits vorhanden sind und die Unternehmenskultur und -prozesse gut kennen.

## Externe Rekrutierung

Neben der internen Talentförderung ist es wichtig, auch externe Kandidaten in Betracht zu ziehen. **Externe Kandidaten** können frische Perspektiven und neue Ideen einbringen, die das Unternehmen voranbringen.

## Kommunikation und Transparenz

Eine **offene und transparente Kommunikation** über die Nachfolgeplanung schafft Vertrauen und reduziert Unsicherheiten. Involvieren Sie alle relevanten Stakeholder frühzeitig und informieren Sie regelmäßig über den Fortschritt des Prozesses.



## 4. Optimale Durchführung der Nachfolgeanalyse: Zusammenarbeit mit einer Beratung

---

Die Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Beratung kann den Prozess der Nachfolgeplanung erheblich erleichtern und optimieren. Nachfolgend wird ein idealer Ablauf beschrieben, wie eine solche Analyse innerhalb der Organisation aussehen kann:

### Analyse des Organigramms

**Identifikation potenzieller Nachfolgebedarfe:** Gemeinsam mit der Beratung wird das Organigramm analysiert, um zu bestimmen, wo innerhalb der nächsten fünf Jahre Nachfolgen anstehen könnten. Dies ermöglicht eine frühzeitige Planung und Priorisierung der Nachfolgeprozesse.

### Analyse der Mitarbeiter in der Abteilung

**Potenzialanalyse der Mitarbeiter:** Es wird geprüft, welche Mitarbeiter in den betroffenen Abteilungen für eine Nachfolge infrage kommen. Dabei wird insbesondere darauf geachtet, ob es bereits einen Stellvertreter gibt und ob dieser nicht nur eine Urlaubsvertretung darstellt. In die Potenzialanalyse fließen auch die zukünftige Strategie und die Veränderung des Marktumfeldes mit ein.

### Prüfung externer Rekrutierungsmöglichkeiten

**Externe Kandidaten berücksichtigen:**

Falls intern niemand für die Nachfolge geeignet ist oder dies unwahrscheinlich erscheint, werden die Möglichkeiten der Integration eines externen Mitarbeiters geprüft. Dies kann entweder direkt auf der zu besetzenden Position oder auf einer darunter liegenden Ebene erfolgen, um eine schrittweise Einarbeitung zu ermöglichen.

### Abgleich des Soll-Profiles

**Zukunftsorientiertes Kompetenzmodell:** Das Soll-Profil der Position wird für einen Zeithorizont von drei Jahren definiert. Dabei geht es nicht um das aktuelle Stellenprofil, sondern um die konkreten Anforderungen, die in Zukunft erfüllt werden müssen. Ziel ist die Erstellung detaillierter Candidate Personas, die die idealen Qualifikationen und Eigenschaften des zukünftigen Stelleninhabers widerspiegeln.

### Start der Suche

**Rekrutierungsprozess initiieren:** Basierend auf den erstellten Candidate Personas, also auf Basis möglicher Idealprofile inklusive idealem Lebensweg und idealer Persönlichkeit, beginnt die Suche nach geeigneten Kandidaten. Diese umfasst sowohl die interne als auch die externe Suche und nutzt verschiedene Kanäle und Netzwerke, um die Menschen zu identifizieren, die am besten den Wunschprofilen entsprechen.

## 5. Fazit

**Eine erfolgreiche Nachfolgeplanung erfordert strategisches Denken, proaktives Handeln und eine langfristige Perspektive.**

Durch den **rechtzeitigen Start des Suchprozesses** und die Anpassung des Nachfolgeprofils an die zukünftige Unternehmensstrategie können Unternehmen sicherstellen, dass sie nicht nur gut auf den Wechsel vorbereitet sind, sondern auch ihre langfristigen Ziele erreichen. Mit den in diesem Whitepaper beschriebenen Best Practices und einem strukturierten Analyseprozess in Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Beratung können Unternehmen die Herausforderungen der Nachfolgeplanung meistern und eine nachhaltige Zukunft sichern.



**Ihr Ansprechpartner:**

Heiko Banaszak

heiko.banaszak@b--p.de

0681 76199-0



**b+p Beratung und Personal  
Partnerschaftsgesellschaft**

Dipl.-Kfm. Heiko Banaszak  
Dipl.-Bw. (FH) Christoph Glaub  
Unternehmensberater

Heinrich-Barth-Straße 20  
66115 Saarbrücken  
Tel.: +49 (0)681 76199 - 0  
Fax.: +49 (0)681 76199 - 19

E-Mail: [info@b--p.de](mailto:info@b--p.de)

**Mehr Informationen zu  
unseren Dienstleistungen  
finden Sie hier**



[www.b--p.de](http://www.b--p.de)