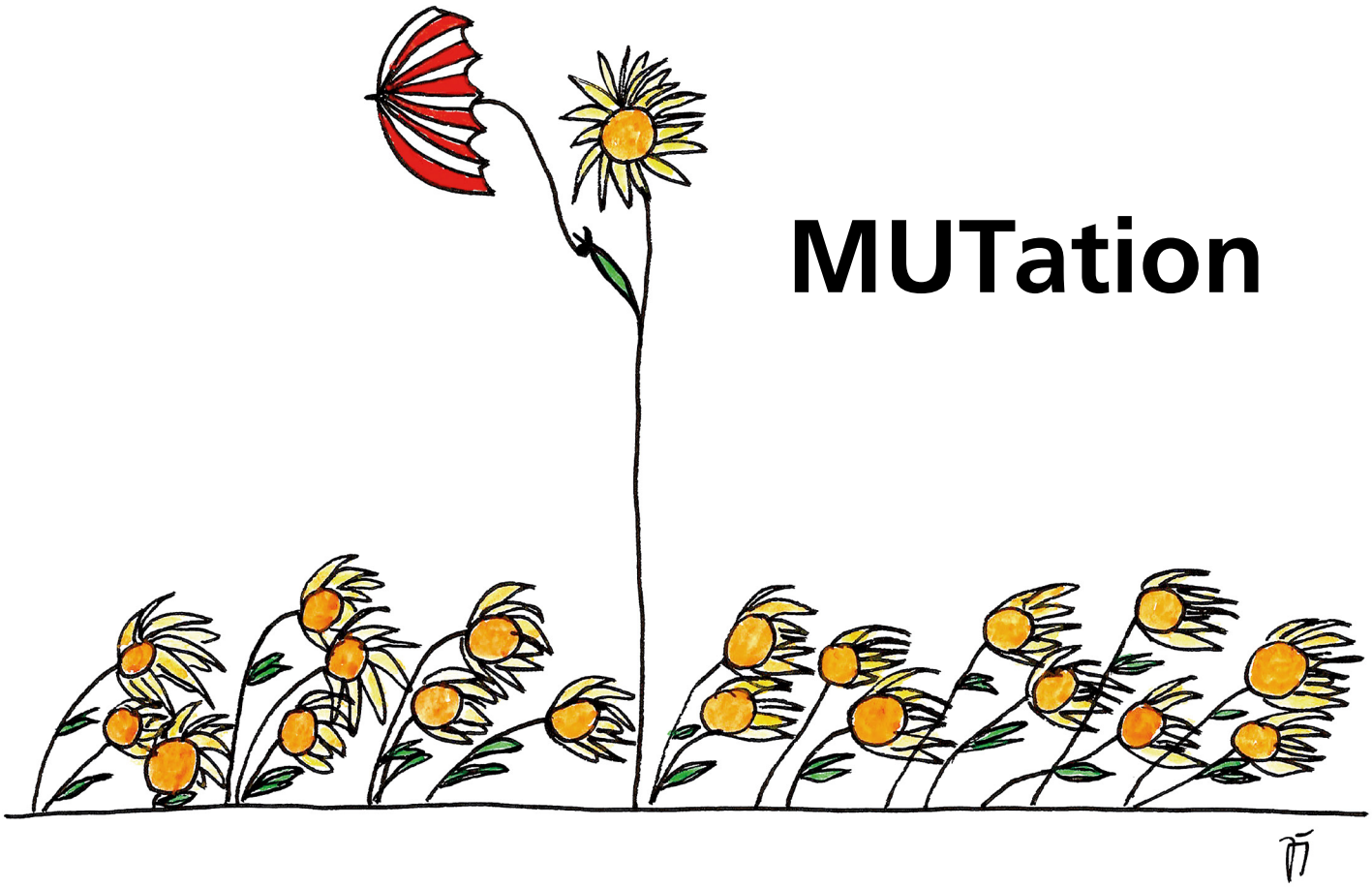
LuPe 31



MUTation

LIEBICH & PARTNER
Die Management- und Personalberatung

Dipl.-Oec. Steffen Hilser
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

Darwinfinken leben auf den Galapagosinseln. Je nachdem, auf welche der Inseln der Wind sie in Vorzeiten getragen hat, entwickelten die Singvögel trotz gleicher Abstammung unterschiedliche Merkmale – in Aussehen, Gesang, Lebens- und Ernährungsweise. Diese Beobachtung trug zur Evolutionstheorie des Naturforschers Charles Darwin bei: Arten bleiben nicht wie sie sind, sie wandeln sich. Mutation ist ein Überlebensprinzip.

Ein Prinzip, das sich auf Unternehmen und Organisationen übertragen lässt. Kommt der Veränderungsdruck, wie mit der Coronapandemie, schneller als gedacht, bleibt allerdings nicht viel Zeit, zu überlegen. Nötig sind dagegen Mut und die Fähigkeit, gemeinsam zügig zu reagieren (S. 3/4).

Das Virus zwingt uns, neue Wege zu gehen. Nur zeitlich begrenzt oder auf Dauer? Über ihre Pandemieerfahrungen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in Unternehmen berichten drei unserer Netzwerkpartner in der Agilium Worldwide Executive Search Group (S. 4/5). Doch auch Anpassungsbereitschaft sollte ihre Grenzen haben. Beispielsweise beim Recruiting in Branchen mit Fachkräftemangel: Rückgrat und Struktur helfen dabei, dass Unternehmen nicht zum Spielball der Kandidaten werden (S. 6).

Gerade in Zeiten der Veränderung ist Führung wichtig. Sie gibt Orientierung. Doch, ob ein Unternehmen besser klassisch oder agil in die Zukunft kommt? Wie so oft liegt die Antwort irgendwo dazwischen (S. 7).

Im Interview mit Per Klemm, Geschäftsführer des weltweit agierenden Zierpflanzenzüchters und Jungpflanzenproduzenten Selecta one, geht es schließlich darum, dass Mutation kein bloßes Aus-der-Reihe-tanzen ist, sondern eine Grundvoraussetzung für Fortschritt (S. 8).

Es spricht also einiges dafür, sich mutig weiterzuentwickeln.

Ihr Steffen Hilser

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 31
Oktober 2021
Erscheinungsweise: zweimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V. i. S. d. P./Chefredakteur
Steffen Hilser, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)
Steffen Hilser, Myriam Karst, Günter Walter, Norbert Wölbl

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, www.danieladannert.de

Autoren
Wilfried Bantle (L&P), Dr. Matthias Rode (L&P), Nina Meyer (L&P), Steffen Hilser (L&P), Dr. Jan Erik Burghardt (L&P), Daniela Dannert-Weing

Strichzeichnungen und Bildrechte
Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Bildnachweis
Beraterporträts: Emil Rothweiler, seitenweise
Bild Rückseite: Selecta one

Konzeption, Design, Umsetzung, Fotografie
seitenweise, www.seitenweise.com

Adressänderungen
Mitteillungen über Adressänderungen bitte per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

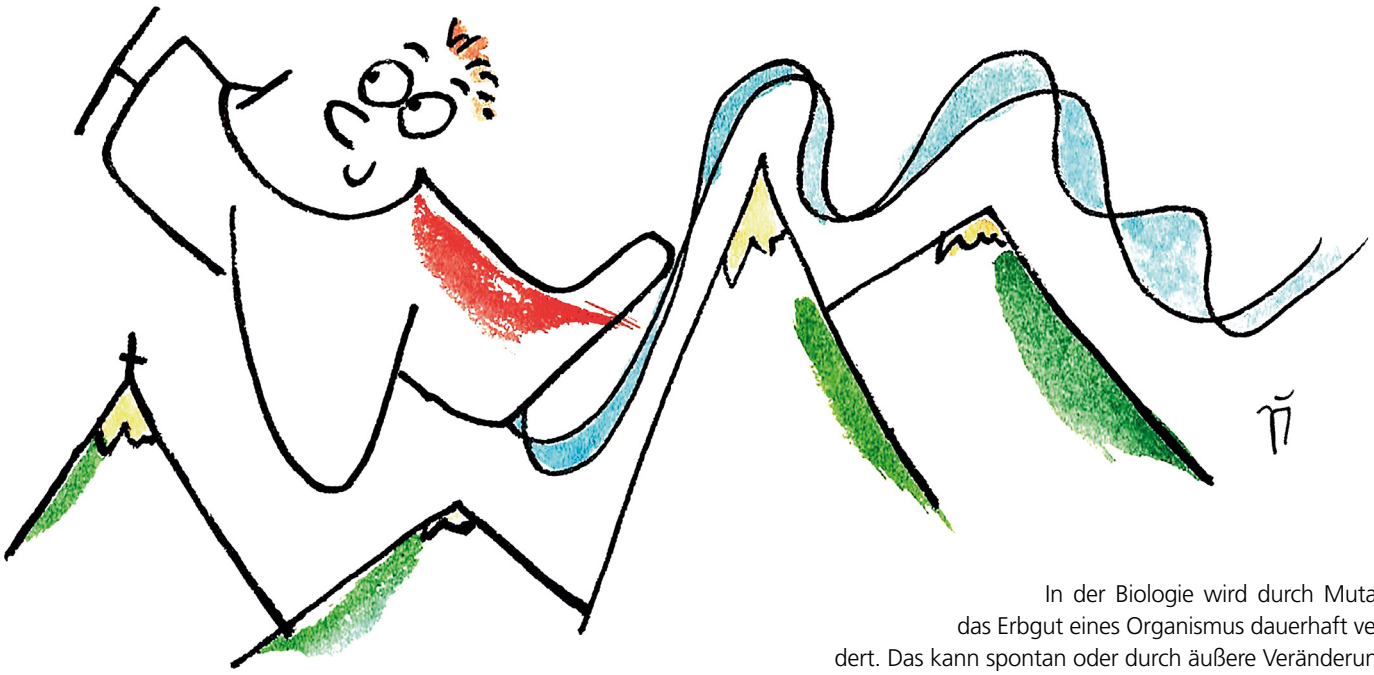
© 2021 Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG

Bei allen Artikeln liegen die Rechte bei der Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG und deren Autoren.

Bei allen anderen Bildern liegen die Rechte bei den jeweiligen Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Magazin oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG vervielfältigt oder in irgendeiner Form gespeichert, übertragen oder verbreitet werden. Alle genannten Marken sind Eigentum der jeweiligen Firmen.

Vom Umgang mit **Unvorhergesehenem**



Ein mutierendes Virus beherrscht die Welt. Vieles, was niemand für möglich gehalten hätte, tritt ein. Die Coronapandemie verändert Wirtschaft, Gesellschaft und Leben. Was wir daraus lernen können, ist Demut: Wir haben nicht alles im Griff.

In unserer Welt gibt es immer weniger Gewissheiten. Dass sie so ungewiss ist, war vor Corona allerdings den wenigsten klar. Das Virus SARS-CoV-2 verlängert Mutante für Mutante sein Treiben. Über Unvorhersehbares wird nicht mehr nur gesprochen, das Unvorhergesehene ist eingetreten – selbst im vergleichsweise gut organisierten Europa. Nun gilt es, mit den dynamischen Veränderungen, sowohl mit den pandemiebedingten als auch mit all denen, die noch kommen werden, bestmöglich umzugehen.

Nichtstun ist die schlechteste Alternative.

In der Biologie wird durch Mutation das Erbgut eines Organismus dauerhaft verändert. Das kann spontan oder durch äußere Veränderungen erfolgen. Mutation schafft Varianten, genetische Vielfalt und leistet damit einen Beitrag zur Biodiversität. Mutation entsteht aus dem inneren Drang, sich an veränderte Lebensbedingungen anzupassen, sich weiterzuentwickeln, besser zu werden. In diesem letztgenannten Sinn möchte dieser Beitrag den Begriff Mutation auf Unternehmen und Organisationen übertragen. Denn auch sie sind Organismen. In einem sich dynamisch verändernden Umfeld sind sie mehr oder weniger gezwungen, sich immer wieder mutig zu ändern und anzupassen.

Und Mut gehört schon dazu. Der Soziologe Dr. Peter Gross beschreibt in seinen Thesen zur Multioptionsgesellschaft*, dass positive oder bedrohliche Veränderungen stets das Verlassen von Sicherheit zur Folge haben. Neue Sicherheit erlangt nur, wer sich entscheidet, also eine Wahl zwischen alternativen Möglichkeiten trifft. Diese Wahl ist wiederum mit der Riskanz der Fehlentscheidung verbunden, denn vorab weiß niemand, welche Alternative die richtige ist. Manche Unternehmensentscheider reagieren auf diesen Veränderungsdruck mit genialen Ideen, andere sind vor Angst wie gelähmt. Aber auch sie sollten schnellstmöglich ins

Handeln kommen, nach möglichen Anpassungswegen für das Unternehmen suchen, deren Risiken und Chancen abwägen und anschließend – objektive Sicherheit gibt es nicht – das tun, was sie für richtig halten. Nichtstun und darauf hoffen, dass alles wieder so wird wie früher, ist die schlechteste Alternative.

Auf die Frage, warum in einem Schweizer Bergdorf alle so vertrauensvoll zusammenhalten, sagte die dortige Pfarrerin: Wir wissen, wir haben nicht alles im Griff. Entsprechend antwortet **Wilfried Bantle, Dipl.-Kfm.** auf die Frage von Führungskräften, wie Veränderung in unsicheren Zeiten gehen soll: miteinander.

»liebich-partner.de/wilfried-bantle

Sind die Entscheidungen getroffen, darf man sich allerdings nicht lange in der neu erreichten Sicherheit wiegen. Die Umfelddynamik erlaubt kein Ausruhen mehr. Anzustreben ist vielmehr ein Gleichgewicht, das nicht statisch, sondern dynamisch ist, eines, in dem das Unternehmen durch reagibles Verschieben der Gewichte laufend eine neue Balance finden kann. Doch wie findet man sein dynamisches Gleichgewicht?

Unternehmen und Organisationen können sich nicht beliebig, sondern nur im Rahmen ihrer Möglichkeiten weiterentwickeln. Voraussetzung für reagibles Handeln ist folglich, sich seiner Mutationsmöglichkeiten bewusst zu werden – sowohl auf strategischer Ebene, z. B. Mutation von Geschäftsmodellen, als auch auf operativer Ebene, z. B. Mutation von Prozessen, Arbeit und Zusammenarbeit. Dass das Spektrum dabei meist größer ist, als man denkt, zeigen Entwicklungen wie die vom Plattenspieler zum Streamingdienst, vom Fernschreiber zum Mailprogramm, von der Straßenkarte zum Navigationsgerät. Nicht zuletzt hat die Pandemie uns vor Augen geführt, was in Unternehmen alles möglich ist, wenn es nicht mehr anders geht, von Mobile Working bis hin zu hybriden Vertriebsmodellen.

Sind Sie gleicher oder anderer Meinung?
Wilfried Bantle freut sich auf den Dialog mit Ihnen. Einfach per E-Mail Kontakt aufnehmen:
bantle@liebich-partner.de

Neben diesem Erkennen der eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten erfordert Unternehmensführung in dynamischen Zeiten Offenheit für Ungewissheit. Strategisch bedeutet das, Marktentwicklungen zu antizipieren, mit Hilfe intelligenter Szenariotechnik unter variablen Annahmen zu analysieren, einzuschätzen sowie für alle wahrscheinlichen Entwicklungen Lösungen und Konsequenzen zu durchdenken. Über geeignete Unternehmenskennzahlen kann zudem ein Handlungsleitsystem konzipiert und installiert werden. Ebenso wichtig ist, Management und Belegschaft fit zu halten für Veränderung: durch die gelebte Kultur in der Organisation, durch Stärkung der und Vertrauen in die Fähigkeiten der Menschen im Unternehmen, durch proaktive Information und Kommunikation.

Das Unvorhersehbare tritt ein, ob wir wollen oder nicht. Sich dagegen zu stemmen, vernichtet Energie. Lieber den Schwung aufnehmen, kanalisieren, nach passenden Wegen der Weiterentwicklung suchen und diese gemeinsam beschreiten.

Dr. Matthias Rode: Wie sieht nach bald zwei Jahren Pandemie die Situation in Indien, den USA oder Spanien aus?

Biphashit Bose: Der Lockdown zu Pandemiebeginn hat in Indien die Wirtschaft und den Personalmarkt völlig zum Erliegen gebracht. In der zweiten Jahreshälfte 2020 haben große Unternehmen wieder vorsichtig mit Neueinstellungen begonnen, andere haben die Pandemie genutzt, um Non Performer zu entlassen. Da auch die Schulen geschlossen wurden, Kindererziehung im patriarchalisch geprägten Indien aber Frauensache ist, waren viele Frauen gezwungen, zu kündigen. Entsprechend viele suchen nun Arbeit. Seit das Geschäft 2021 wieder anzieht, werden diese oftmals sehr gut ausgebildeten Frauen verstärkt von wachsenden IT- und Technologieunternehmen eingestellt, die vor Corona unter Fachkräftemangel gelitten haben. Zudem soll ein staatliches Infrastrukturprogramm Stellen schaffen.

Bernard van der Lande: In den USA haben im ersten Halbjahr 2020 alle abgewartet. Wir hatten 40 Prozent weniger Stellenbesetzungen. Mit der Aussicht auf die ersten Impfstoffe im Herbst 2020 hat sich das geändert. Mittlerweile haben wir viel zu tun und es gibt reichlich offene Stellen. Das Problem heute ist: Mögliche Kandidaten wollen in der aktuellen Phase nur ungern wechseln.

Monika Borgers: Das ist in Spanien genau umgekehrt. Es gibt viele Kandidaten, die sich während der Lockdowns über Online-Seminare weiterentwickelt haben und jetzt wechseln wollen. Doch die Unternehmen halten sich zurück, zögern mit Einstellungen und agieren sehr sicherheitsbetont. Sie legen hohen Wert auf

Executive Search in Coronazeiten

Die Coronapandemie und die damit verbundenen Beschränkungen haben Auswirkungen auf nationale Personalmärkte und internationales Headhunting. Dr. Matthias Rode von Liebich & Partner spricht mit Netzwerkpartnern der Agilium Worldwide Executive Search Group über Situation, Probleme und Lösungsansätze.

lineare Lebensläufe und lange Beschäftigungszeiten. Diese Eigenart spanischer Unternehmen hat sich durch die Pandemie noch verstärkt. Überraschenderweise. Denn der erste Lockdown 2020 führte zu einem Schock. Spanien dachte, was wird aus uns, alles muss sich ändern, zumal unsere Wirtschaft stark vom internationalen Tourismus abhängt. Seit die Wirtschaft wieder anläuft, registrieren wir eher ein „Weiter so". Die Unternehmen denken traditionsverhaftet und nicht vorwärtsgewandt in Richtung Innovation oder Transformation.

Spanien dachte, was wird aus uns, alles muss sich ändern.

Dr. Rode: Haben die Corona-Beschränkungen die Recruitingarbeit verändert?

van der Lande: Ja, enorm. Mögliche Kunden und Kandidaten gewinnt man in den USA über Netzwerkarbeit, insbesondere auf Veranstaltungen. Die dürfen jetzt nicht mehr stattfinden. Hinzu kommen die Online-Kandidatengespräche. Über Videokonferenzen erhält man von einem Menschen nicht den gleichen Eindruck wie im persönlichen Gespräch. Das macht die Sache aufwendig. Mittlerweile treffe ich mich mit Kandidaten im Park, damit wir uns beim Spazierengehen kennenlernen.

Bose: Auch in Indien ist es schwierig, Menschen zu treffen. Bei Stellen unterhalb der ersten Führungsebene erfolgt die Kandidatenauswahl ausschließlich über Video. Unternehmen stellen Menschen ein, ohne sie je persönlich gesehen zu haben. Nur im Top-Management erfolgt das letzte Treffen Face-to-Face.

Borgers: In Spanien lief während der Lockdowns alles per Video. Inzwischen setzen wir auf eine Mischung aus Online-Interviews und persönlichen Gesprächen mit Maske, wobei ich nicht sicher bin, was besser ist: Die Maske unterbindet das Lesen der Mimik.

Dr. Rode: In Deutschland stellen wir den Beteiligten daher vor persönlichen Interviews Covid-Tests zur Verfügung. Was gilt für länderübergreifende Stellenbesetzungen?

van der Lande: Da machen uns die noch immer geltenden pandemiebedingten Einreisebeschränkungen zu schaffen. Europäische Unternehmen können vakant werdende Positionen in den USA nicht einfach mit Europäern nachbesetzen. Europäische Entscheider wiederum dürfen zur Kandidatenauswahl nicht in die USA reisen. Crossnationale Besetzungen sind kaum möglich.

Dr. Rode: Das war 2020 in Deutschland ähnlich, wobei es mittlerweile einen leichten Aufwärtstrend gibt.

Borgers: Stimmt. Nach anderthalb Jahren, in denen länderübergreifend fast gar nichts ging, müssen wichtige Positionen jetzt dringend besetzt werden. Die Einreisebeschränkungen erschweren übrigens nicht nur das Recruiting, auch die Beziehungen zwischen dem Headquarter und ihren Auslandstöchtern leiden.

Die Agilium Worldwide Executive Search Group ist ein Netzwerk unabhängiger Personalberatungen, die sich bei der internationalen Besetzung von Fach-, Führungs- und Schlüsselpositionen mit regionaler Menschen- und Marktkenntnis unterstützen. Liebich & Partner ist das deutsche Mitglied der Gruppe. Im Gespräch mit dabei: Monika Borgers, Ellis & Partners, Spanien; Bernard van der Lande, Tula Executive Search, USA; Bipashit Bose, Prospect, Indien.

» agiliumworldwide.com
» liebich-partner.de/unternehmen/kooperationen

Dr. Rode: Wird sich die Situation nach Abflauen der Pandemie wieder normalisieren?

van der Lande: In den USA sind rund 40 Prozent der Bevölkerung nach wie vor nicht geimpft. Weltweit liegt der Prozentsatz noch höher. Die Pandemie wird uns lange begleiten.

Bose: Und das mit allen Konsequenzen für Unternehmensführung und HR-Management. Das Problem ist doch, wie vermittelt man Kultur und Unternehmenswerte, wenn Menschen nicht vor Ort und persönliche Gespräche unmöglich sind? Wie lässt sich ohne Präsenz Leistung kontrollieren und wie weit reicht Vertrauen? Wie motiviert man Beschäftigte im Homeoffice? Echte Empathie zu zeigen, ist online schwierig. Die Leistungsanforderungen an Führungskräfte und HR-Spezialisten werden sich mit steigender Pandemiedauer grundlegend wandeln.

Kandidatengewinnung um jeden Preis?

In Branchen mit angespannter Fachkräftesituation ist das Machtgefüge zwischen Stellenbewerbern und Unternehmen aus der Balance geraten. Die Kandidaten geben die Richtung vor – und oft auch Gehalt und Konditionen. Manche Unternehmen gehen darauf ein, andere nicht.

Ach, die gute alte Zeit: Anzeige schalten. Reichlich Bewerbungen erhalten. Den besten Kandidaten einstellen. Früher war die Personalsuche noch einfach. In Branchen mit Fachkräftemangel suchen sich heute umgekehrt die Kandidaten das Unternehmen aus, zuweilen das höchstbietende. Doch Gehalt ist nur ein Hygienefaktor: Es sollte stimmen, aber nicht ausschlaggebend sein. Entscheidend für eine erfolgreiche Stellenbesetzung bleibt die Passung zwischen Kompetenz und Aufgabe, zwischen Mensch und Unternehmen.

Gehalt ist nur ein Hygienefaktor.

Um Kandidaten zu gewinnen, brauchen Unternehmen laut **Betriebswirtin Nina Meyer** einen strukturierten Prozess und eine sorgfältig geplante Kandidatenkommunikation – und nicht etwa den roten Teppich.

» liebich-partner.de/nina-meyer

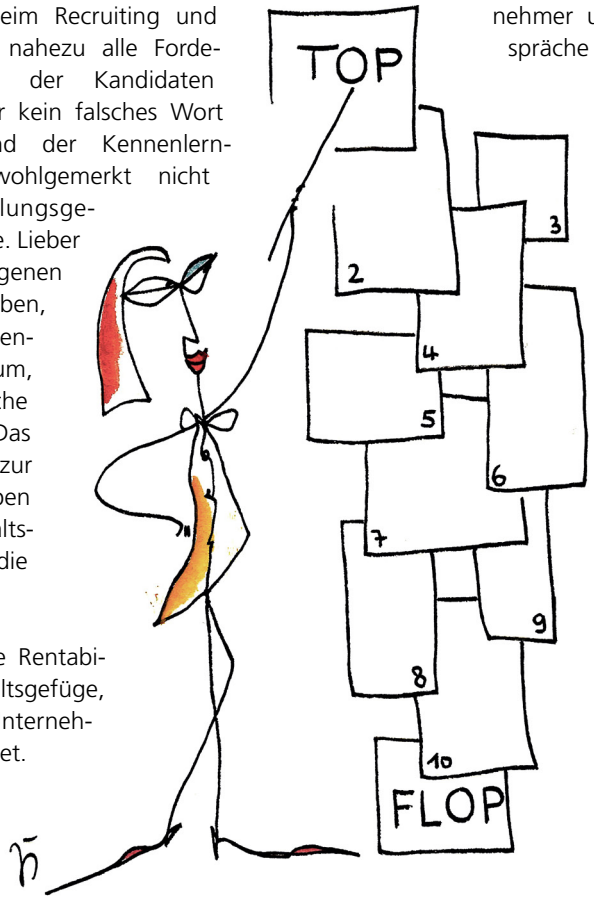
In einigen Branchen, zum Beispiel im Bau, scheint das eine immer geringere Rolle zu spielen. Aus Sorge, ansonsten leer auszugehen, verbiegen sich Unternehmen beim Recruiting und nicken nahezu alle Forderungen der Kandidaten ab: nur kein falsches Wort während der Kennenlern- und wohlgemerkt nicht Vorstellungsgespräche. Lieber die eigenen Ansprüche herunterschrauben, als auf notwendige Kompetenzen zu beharren. Seis drum, wenn Kandidaten bedenkliche Verhaltensweisen zeigen. Das Haustier darf natürlich mit zur Arbeit kommen und neben den überzogenen Gehaltsforderungen werden noch die Überstunden bezahlt.

Die Konsequenzen auf die Rentabilität, auf das interne Gehaltsgefüge, auf das Miteinander im Unternehmen werden ausgeblendet. Kein Wunder, wenn wo-möglich langjährige, wertvolle Mitarbeiter aufgrund der Ungleichbehandlung gehen. Und auch neue werden nur so lange bleiben, bis andere Arbeitgeber mehr bieten. Mutieren Unternehmen zum Selbstbedienungsladen für Kandidaten, schaden sie sich nachhaltig. Es gilt, die Balance im Machtgefüge wiederherzustellen und auf Augenhöhe zu verhandeln.

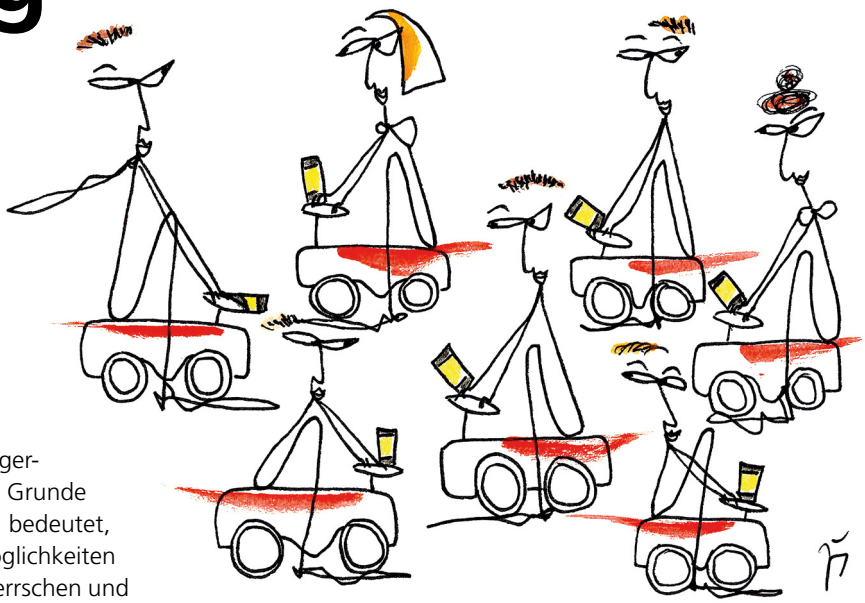
So viel ist klar: Kandidaten zu finden, ist in den betroffenen Branchen für alle Unternehmen schwierig. Ohne Direktsuche läuft nur noch wenig. Wenn es darum geht, die gefundenen Kandidaten zu überzeugen, sind dagegen manche erfolgreicher als andere. Warum? Sie bleiben sich bei aller Kompromissbereitschaft treu! Sie sorgen einerseits für ein marktgerechtes Gehaltsgefüge und zeigen sich offen für modernes Arbeiten, beispielsweise für tageweise Homeoffice. Sie setzen andererseits Grenzen und kontern überzogene Gehaltsforderungen schon mal mit überzogener Erwartungshaltung.

Und: Sie gehen strukturiert vor. Sie kontrollieren den Bewerbungsprozess: Der Kandidat wird von einem internen oder externen Projektleiter durch den gesamten Prozess geführt. Zahl, Teilnehmer und Inhalte der Kandidatengespräche sind sorgfältig geplant, ebenso wie die Länge der Pausen dazwischen. So stellen die Unternehmen sicher, dass ihre Attraktivität, die der Aufgabe sowie ihre Anforderungen an die Kandidaten optimal vermittelt werden. Können sie im Ergebnis zwischen mindestens zwei geeigneten Kandidaten wählen, stärkt das zusätzlich die Position.

Ideal ist, wenn am Ende beide Seiten, Bewerber und Unternehmen, überzeugt sind, das große Los gezogen zu haben.



Die **Mischung** macht's



Ganz oder gar nicht führen? Projekte klassisch oder agil managen? Führungskräfte müssen sich nicht zwischen den beiden Extremen entscheiden. Sie können das ausschließende „Entweder-oder" durch ein undogmatisches „Und" ersetzen. Denn auch, wenn die Stile gerne gegenübergestellt werden, im Grunde ergänzen sie sich. Führung heute bedeutet, die gesamte Bandbreite der Möglichkeiten zwischen den beiden Polen zu beherrschen und immer wieder von Neuem bedarfsgerecht zwischen klarer, stabilitätssichernder Steuerung und dem Entzünden dynamischer Schaffenskräfte zu gewichten.

Für Agilität spricht, dass Entscheidungsträger in Unternehmen angesichts der zunehmenden Komplexität und Unberechenbarkeit des Umfeldes an ihre Grenzen stoßen. Da macht es Sinn, Hierarchien abzuflachen und Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. Fließen verschiedene Sichtweisen in Entscheidungen ein, lässt sich Komplexität leichter und besser managen. Im agilen Projektmanagement ist zudem beeindruckend, welche kreativen Kräfte freigesetzt werden, wenn sich die Einzelnen tatsächlich einbringen dürfen. Die erste Vorbedingung ist das Vertrauen der Führungskraft in die Stärken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; die zweite sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die viel können, mehr wollen und tatsächlich bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Erforderlich sind das Gespür und der Mut, auf der ganzen Bandbreite an Führungsstilen zu spielen.

Klassische Führungs- und Organisationsmethoden punkten nicht nur bei Routinetätigkeiten. Für sie spricht darüber hinaus, dass Menschen gerade in wenig vorhersehbaren Zeiten verstärkt nach Orientierung suchen und die Sicherheit klarer Strukturen schätzen. Komplette Organisationen in den agilen Modus zu bringen, und nicht nur dazu befähigte Projektteams, kann bei einem Teil der Belegschaft entsprechend zu Desorientierung, Überforderung und Leistungsverlust führen. Ein Beispiel: Während der pandemiebedingten Lockdownphasen ist durch das ausschließliche mobile Arbeiten und der dabei notwendigen Selbstorganisation neben Zusammenhalt auch Leistung verloren gegangen.

Einfach ist Führung heute also nicht. Es gibt nicht die eine Lösung, die für alles, jede und jeden passt. Menschen und ihre Aufgaben im Unternehmen sind verschieden. Umfeld und Themen verändern sich. Erforderlich sind das Gespür und der Mut, auf der ganzen Bandbreite an Führungsstilen zu spielen. Es geht darum, die Vorteile aus beiden Welten mitzunehmen und jeweils situativ abzuwägen, unter welchen Voraussetzungen die Beschäftigten ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können. Eine gute Grundlage dafür ist das Wissen um die Agilitätsreife des Unternehmens. Ein Modell, das 25 Kriterien umfasst, hilft Führungskräften dabei, sie zuverlässig zu ermitteln.

Mehr zum Thema Agile Management Methoden

» liebich-partner.de/leistungen/agile-management-methoden

Erfolgreiche Führung erfordert nach **Dipl.-Oec. Steffen Hilser** Gespür für Menschen und Situationen. Vertrauen ist dabei wichtig, ersetzt aber nicht die Notwendigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichend Orientierung zu geben.

» liebich-partner.de/steffen-hilser

Die einen wollen sich beruflich stärker einbringen, die anderen wollen mehr vom Leben. Und manche wollen beides. Wenn Menschen in einem Unternehmen das machen dürfen, was sie können und wollen, spricht **Dr.-Ing. Jan Erik Burghardt** von guter Führung.

» liebich-partner.de/dr-jan-burghardt

„**Mutation** ist per se kein Fehler.“

Per Klemm ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe Selecta one, die an 16 Produktions- und Vertriebsstandorten weltweit rund 2.100 Menschen beschäftigt. Der Fair-Trade-zertifizierte Züchter, Produzent und Vermarkter vegetativ vermehrbarer Pflanzen wächst jährlich um rund sieben Prozent. Schlüsselpositionen am Stammsitz in Stuttgart besetzt Selecta one mit Unterstützung von Liebich & Partner.

» selecta-one.com

Selecta one mit Hauptsitz in Stuttgart ist einer der weltweit führenden Züchter, Produzenten und Vermarkter von vegetativ vermehrbaren Zierpflanzen. Im Interview spricht der geschäftsführende Gesellschafter Per Klemm über Klone, Diversität und zukunftssichernde Veränderung.

LuPe: Herr Klemm, werden Zierpflanzen vegetativ, z. B. über Stecklinge vermehrt, gleicht eine Pflanze der anderen. Alle tragen das gleiche Erbgut. Kommt es dennoch manchmal zu Mutationen?

Per Klemm: Beim Klonen mutiert eine Pflanze statistisch gesehen in einem von zehntausend Fällen. Wenn Sie Menge produzieren, bleibt Mutation also nicht aus. Wichtig für den Sortenschutz ist, dass diese Quote gering ist: Um anerkannt zu werden, sollte eine neue Sorte im Erbgut stabil, uniform und zugleich distinkt, also von anderen Sorten unterscheidbar sein.

Was sind Auslöser für Mutationen?

Sie können genombedingt sein. Wenig stabile Sorten können, manchmal durchaus gewünscht, beispielsweise eine hohe Farbvarianz in der Blüte aufweisen. Äußere Faktoren wie Umwelteinflüsse spielen ebenfalls eine Rolle. In der Züchtung lässt sich das nutzen, indem man durch Bestrahlung gezielt die Mutationsrate einer Pflanze erhöht.

Sind Mutationen Fehler oder Fortschritt?

Mutation ist per se kein Fehler. Das würde Entwicklung unterbinden. Bei der Züchtung von Pflanzen, egal ob sie auf Mutation oder anderen Methoden beruht, lautet das erste Ziel, Vielfalt herzustellen, eine große Bandbreite an Genotypen wachsen zu lassen und zu bewerten. Das zweite Ziel ist, aus dieser großen Varianz das zu selektieren, was sinnvoll und kommerziell relevant ist. Entsprechend werden manche der neuen Varianten aussortiert, andere erhalten einen Platz neben der Ursprungssorte, wieder andere ersetzen diese, weil sie deutlich besser sind.

Welche Kriterien legen Sie bei der Weiterentwicklung der Sorten an?

Die Produktentwicklung berücksichtigt mehrere Bewertungsebenen. Für uns als Jungpflanzenproduzent ist wichtig, wie produktiv die Pflanze ist, ob sich die Stecklinge gut bewurzeln etc. Für den Gärtner spielen die Robustheit der Sorte, ihre Wuchsschnelligkeit oder die notwendige Gewächshaustemperatur eine Rolle. Ob Sie Weihnachtssterne bei 23 oder 17 Grad großziehen, macht einen wirtschaftlichen Unterschied. Der Handel legt Wert auf die Haltbarkeit und den geringen Pflegebedarf am Verkaufsort. Zierwert in Garten oder Haus zielen dann auf den Endkunden. Diese Vielschichtigkeit macht die Sortenbewertung aufwendig und langwierig. Schnellwachsende Arten, beispielsweise neue Petuniensorten, sind nach drei bis vier Jahren marktfähig, andere wie der Weihnachtsstern erst nach sieben, acht Jahren.

Wie wichtig ist die Weiterentwicklung der Pflanzen? Wie wichtig die des Unternehmens?

Beides sichert unsere Wettbewerbsfähigkeit. Früher waren wir ein Jungpflanzenproduzent, der auch züchtet. Heute sind wir ein Züchter, der auch Jungpflanzen produziert. Grund dafür ist die fortschreitende Konsolidierung in der Branche: Wir haben global nur noch fünf Wettbewerber. Das treibt uns an, laufend besser zu werden – sowohl mit Blick auf unsere Sorten und deren Wirtschaftlichkeit als auch hinsichtlich ressourcenschonender Produktionsverfahren. Bei Letzterem geht es uns ebenso um die Wertschöpfung wie um die Nachhaltigkeit. Klimaverantwortung ist uns als Zierpflanzenzüchter verständlicherweise wichtig. Die notwendigen Investitionen für unsere Weiterentwicklung erwirtschaften wir durch Unternehmenswachstum. Wachstum und der Ausbau unserer Kapazität im Bereich Forschung und Entwicklung gehen miteinander einher.