



MERGERS AND ACQUISITIONS

REVIEW

BETEILIGUNGEN • ALLIANZEN • RESTRUKTURIERUNGEN • DIVESTMENTS • PRIVATE EQUITY

1/2008

www.mareview.de

Standpunkt

**Achtung bei der
Geschäftsführer-Bestellung!**

Strategien und Visionen

**Spannungsfeld zwischen
Geschwindigkeit und Best-in-
Class-Ansätzen – PMI am Beispiel
der Bayer-Schering-Übernahme**

Industry Special

**M&A am Rand des öffentlichen
Sektors: Der Staat ist in Bewegung
– Glück für die M&A-Branche**

Recht und Steuern

**Die Verbesserung der Corporate
Governance und die Moderni-
sierung des Gesellschaftsrechts
in der Europäischen Union**

Law Column

**Kostenersatz beim Abbruch
von Vertragsverhandlungen
in M&A-Transaktionen?**

Top Deals

**Edeka übernimmt
Discounter Plus**



► Strategien und Visionen

**Führungswechsel richtig gut gestalten:
Worin sich erfolgversprechende von riskanten
Besetzungsverfahren unterscheiden**

Führungswechsel richtig gut gestalten: Worin sich erfolgversprechende von riskanten Besetzungsverfahren unterscheiden

Franz Trauth, *Transformatis Entwicklungsberatung, Schloßborn im Taunus**

1. Einleitung

► Zu Firmenkäufen und Unternehmenszusammenschlüssen erscheinen seit gut zehn Jahren ständig neue Studien, deren Ergebnisse sich in jedenfalls einem Punkt nahezu immer ähneln: Viele der Transaktionen verfehlen ihre Ziele. Die angegebenen Misserfolgsquoten liegen oft weit über 50%. Erfolge und Fehlschläge von Käufen und Fusionen werden indes nur selten von externen Faktoren verursacht. Meist sind es interne Probleme, die das Management nicht in den Griff bekommt, und hin und wieder sind die Topmanager selbst das größte Problem.

In manchen Szenarien halten Investoren einen personellen Neuanfang nach Vertragsabschluss für die eleganteste Lösung. Sie erwarten deshalb beim Erwerb von Geschäftsanteilen wie bei kompletten Übernahmen, dass der Verkäufer in der Verhandlungsphase für den Fall der Einigung eine Lösung mit dem bisherigen Topmanagement findet, also z.B. die bisherigen Geschäftsführer abberuft und deren Anstellungsverhältnis beendet¹. In zahlreichen anderen Konstellationen, wenn etwa Inhaber ihr bislang selbst geführtes Unternehmen veräußern und sich aus der Geschäftsführung zurückziehen oder erfolgreiche Topmanager abgeworben werden, bleibt Investoren gewöhnlich keine andere Möglichkeit, als sich neues Führungspersonal zu suchen.

So sind bei Firmenkäufen die Spitzenfunktionen häufig neu zu besetzen. Diese Aufgabe kann als Prozess gestaltet und wie alle anderen Geschäftsprozesse geplant, umgesetzt, dokumentiert, verbessert und beherrscht werden. Toppositionen erfolgreich zu besetzen ist einer verbreiteten Auffassung entgegen keine Kunst sondern eine praktische Aufgabe, die man gut (effektiv) oder schlecht (ineffektiv) und richtig (effizient) oder falsch (ineffizient) lösen kann. Der Weg mag oft schwierig und mit Fallstricken bestückt sein, doch lassen sich die Themen, die in jedem Schritt im Minimum zu bearbeiten sind, und Kriterien für eine effiziente Bearbeitung angeben.

Viele sehen im Einstellungsverfahren den Schlüssel zum Erfolg und versuchen deshalb den Einstellungsprozess immer weiter zu optimieren, etwa indem sie Auswahl-

interviews, Referenzgespräche, Persönlichkeits- und Leistungstests, Assessments, graphologische Gutachten und vieles mehr für die Kandidateneinschätzung nutzen (lassen). Wir selbst haben vor Jahren ein dialogisches Auswahlverfahren entwickelt, bei einer Reihe von Firmenzusammenschlüssen und Akquisitionen erfolgreich angewendet² und am Beispiel der Fusion von Degussa und Hüls, der im Jahr 1998 größten deutschen Transaktion, exemplarisch veranschaulicht³. Doch können Besetzungen von Spitzenfunktionen auch dann scheitern, wenn man im Einstellungsverfahren alles richtig gemacht hat. Allzu viele Entscheider, die sich nahezu ausschließlich darauf konzentrierten, das Einstellungsverfahren möglichst fehlerfrei zu gestalten, wähten sich so auf der sicheren Seite und erlebten doch oft einen Fehlschlag.

2. Hohe Misserfolgsquote bei Besetzungen von Spitzenfunktionen

Dabei sind zwei Varianten des Misslingens zu unterscheiden: Erstens: Viele der neu bestellten Führungskräfte (zwischen 20 und 30%) halten sich jahrelang auf ihrer Position, ohne indes hinreichend positive Wirkung zu entfalten. Einige von ihnen werden sogar binnen Jahresfrist in ihrer Funktion ganz oder in Teilen entmachtet. Zweitens: In weiteren 30 bis 50% der Nachfolgeregelungen in Unternehmen kommt es Studien zufolge zur vorzeitigen Trennung. Meist folgt die Kündigung rasch, innerhalb der ersten zwölf Monate, entweder durch das Unternehmen oder die Führungskraft selbst. In selteneren Fällen trennt man sich im Verlauf des zweiten Jahres.

Nur in einer Minderheit der Besetzungsentscheidungen gelingt es den bestellten Spitzenkräften, ihre neue Funktion erfolgreich zu übernehmen, nämlich ein gründliches Verständnis des Unternehmens im Innern und in

* Autorenkontakt: franz.trauth@transformatis.de.

Franz Trauth ist Inhaber der Transformatis Entwicklungsberatung in Schloßborn im Taunus.

- 1 Freiburg, Nina und Niehaus, Marco (2007): Trennung vom GmbH-Geschäftsführer nach einem Share Deal. In: M&A REVIEW 11/07, S. 503-509.
- 2 Trauth, Franz (2000): Nach der Fusion: Die Toppositionen richtig besetzen. In: Harvard Business Manager, 22. Jahrgang, Heft 4, S. 77-88.
- 3 Trauth, Franz (2001): Die Bildung der Führungscrew als Weichenstellung für den Fusionserfolg. Wie die Vorstände von Degussa und Hüls die Besten fanden. In: M&A REVIEW 08-09/01, S. 385-391.

Abb. 1 | Grunddaten zur Studie

Quelle: Eigene Darstellung

Merkmal	Beschreibung
Gegenstand:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nachfolgeregelungen und Besetzungen neu geschaffener Funktionen auf der Topebene in kleinen, mittleren und mittelständischen Unternehmen. ■ Zu den Anlässen für die Besetzungen gehörten neben den üblichen Nachfolgeregelungen insbesondere strategische Neuausrichtungen, Akquisitionen, Fusionen sowie in zwei Beispielen die Abwehr drohender Übernahmen.
Umfang:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertiefte Interviews mit 67 erfolgreichen wie gescheiterten Führungswechslern zu deren Vorgehen bei der Übernahme einer Spitzenfunktion (Geschäftsführung oder Vorstand). ■ Jeweils mindestens zwei mehrstündige Gespräche mit 72 Personen aus Aufsichtsgremien, die gelungene und fehlgeschlagene Besetzungen verantwortet haben, zu ihren Praktiken bei der Besetzung von Toppositionen.
Zeitraum:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Gespräche und Interviews wurden in den Jahren 2002-2006 geführt.
Region:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Positionsübernahmen und Besetzungsverfahren im deutschen Sprachraum wurden untersucht.
Branchen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ 59% der Gesprächspartner rechnen sich Dienstleistungs- und Handelsunternehmen zu, 41% der klassischen Industrie und dem Konsumgütersektor.
Qualität der Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die kritischen Erfolgsfaktoren sind in Diskussionen mit einer großen Anzahl der Beteiligten erhärtet. ■ Die meisten der in der ein oder anderen Weise befragten Entscheider gaben an, dass die Ergebnisse ihr praktisches Wissen systematisch und konzentriert zusammenfassten. ■ Zudem unterstreichen viele öffentlich zugängliche Beispiele die beschriebene Korrelation von Verhaltensweisen mit erfolgreichen oder gescheiterten Besetzungen.
Ausblick:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Gespräche mit Mitgliedern von Aufsichtsorganen und Interviews mit Führungswechslern werden derzeit fortgeführt, um die Ergebnisse der Studie zu verfeinern.

seiner Beziehung zum Umfeld zu gewinnen und daraufhin Leistung und Ergebnis des Unternehmens maßgeblich positiv zu gestalten. Warum kommt es so überraschend oft zu Fehlbesetzungen? Immerhin blickten die weitaus meisten Führungskräfte bis zur gescheiterten Funktionsübernahme auf eine beachtliche Karriere und eine meist ungebrochene Erfolgsbilanz zurück. Was läuft schief bei der Übernahme oder Besetzung einer Topposition? Wir sind dieser Frage in einer Studie⁴ nachgegangen (vgl. Abb. 1) und berichten in dem vorliegenden Beitrag über die wesentlichen Ergebnisse. Denn die große Anzahl fehlgeschlagener Versuche unterstreicht nachdrücklich, dass Führungswechsel tatsächlich für alle Beteiligten reale, nicht zu unterschätzende Risiken in sich bergen.

3. Gleiche Gestaltungsprinzipien bei erfolgreichen Besetzungen

Auf den ersten Blick sind die Verläufe der einzelnen Besetzungen so verschieden wie die beteiligten Personen und die

jeweiligen Konstellationen in den Unternehmen und Aufsichtsgremien. Auch lassen sich vielfältige Anlässe unterscheiden: Handelt es sich um eine „altersbedingte“, um eine sog. „geplante“ oder um eine überraschend anstehende Nachfolgeregelung oder um die Besetzung einer neu eingerichteten Position? Erfolgt die Neubesetzung unter normalen Umständen, in einer Krise oder angesichts einer Akquisition?

Wir haben zunächst Entscheider bei Fusionen und Übernahmen zu ihren Praktiken befragt und parallel, quasi als Kontrollgruppe, Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen interviewt. Später kamen dann auch Aufsichtsräte mittelständischer Unternehmen hinzu. Denn bei genauerem Hinsehen zeigt sich: Die im Minimum anzuwendenden Schritte bei der Besetzung sind überall dieselben. Wir haben einige Muster entdeckt, die erfolgreiche von fehlgeschlagenen Besetzungen unterscheiden, in allen Branchen und für alle Organisationen – ob privat- oder öffentlich-rechtlich, gewinnorientiert oder gemeinnützig und unabhängig von der Eigentümerstruktur – zu gelten scheinen. Diese Muster wurden auch von unseren Interviewpartnern freimütig bestätigt, sowohl von Personen aus Aufsichtsgremien, die richtige und falsche Besetzungen vorgenommen haben, wie von Führungskräften, die auf eine erfolgreiche Funktionsübernahme zurückblicken, als auch von solchen, deren Positionierungsversuch gescheitert ist.

Auf zumindest drei Ebenen können wir markante Unterschiede zwischen erfolgversprechenden und riskanten Besetzungsprozessen angeben:

- im Grundverständnis des Besetzungsprozesses,
- in relevanten Verhaltensweisen der Entscheider,
- im inhaltlichen Vorgehen.

Entscheider, die Toppositionen erfolgreich besetzt haben, sind also nicht die besseren Menschenkenner. Sie führen ihre Ergebnisse auch nicht allein auf die Anwendung des gesunden Menschenverstandes zurück, sondern bestimmen schon Ziel und Kernaufgabe des Besetzungsprozesses deutlich anders als Verantwortliche, deren Besetzungen deutlich hinter den erwarteten Leistungen zurückblieben. Sie legen folglich der Gestaltung der Besetzung

⁴ Trauth, Franz (2006): Führungswechsel erfolgreich gestalten. Teil II: Toppositionen richtig gut besetzen. Die Perspektive des Aufsichtsorgans.

auch andere Prinzipien zugrunde. Da diese Punkte die zentrale Weichenstellung markieren, sind sie genauer zu betrachten.

4. Unterschiede bei Zielen und Kernaufgaben im Besetzungsprozess

Die weitaus meisten Aufsichtsräte sind sich jedenfalls grundsätzlich darüber einig, dass ein hervorragender Firmenleiter das Unternehmensergebnis maßgeblich positiv gestalten kann. Also sind Topfunktionen genau mit solchen Personen zu besetzen, die überlegt im Sinn der Firma handeln, also deren Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Deshalb, so könnte man meinen, ist das Projekt „Besetzung der Spitzenfunktion“ so zu gestalten wie andere Projekte auch: Man konzentriert sich auf das Ziel, dass nämlich die zu bestellende Führungsperson einen angemessenen Wertschöpfungsbeitrag realisiert, und entwickelt von diesem Ziel ausgehend das Projekt rückwärts. Man klärt, welche Personen in welchen Rollen und in welchen Phasen einzu beziehen sind, skizziert Zeitplan und inhaltlichen Verlauf des Projekts und bestimmt die nötigen Ressourcen. Allerdings geht nur eine Minderheit von Verantwortlichen so vor. Allzu viele richten den Besetzungsprozess an anderen Überlegungen aus: Wenn eine Stelle an der Spitze frei oder neu geschaffen wird, geraten Firmenzweck und strategische Ziele häufig in den Hintergrund oder ganz aus dem Blick. Stattdessen rückt schnell die Besetzung an sich, das Schließen der Lücke, in den Mittelpunkt.

Wir haben Aufsichtsräte und Investoren, Inhaber und Eigentümer mittlerer und mittelständischer Unternehmen gefragt, worin sie Ziel und Kernaufgabe im Besetzungsprozess sehen und was in erster Linie über Erfolg oder Misserfolg bei der Besetzung einer Topfunktion entscheidet. Wir erhielten vielfältige, verschieden akzentuierte, zum Teil auch gegensätzliche Antworten. Die vier typischen Positionen lassen sich so zusammenfassen:

- (1) Viele vermuten, das **Einstellungsverfahren** gebe den Ausschlag: „Bring die richtige Person auf die Topposition und alles andere läuft von selbst.“ Denn: „Gute Führungskräfte treffen die richtigen Entscheide.“ Und: „Scheitert die bestellte Führungskraft, dann war sie offensichtlich die Falsche.“ Die Kernaufgabe besteht deshalb darin, „eine geeignete Führungskraft unter Vertrag zu nehmen“ und „mit der Vertragsunterschrift ist das Ziel erreicht“, der Besetzungsprozess beendet.
- (2) Einige sehen im Geschehen **zwischen Vertragsunterschrift und Stellenantritt** den Schlüsselfaktor. Man erwartet heute deutlich anders als früher einen von Beginn an profilierten Auftritt, oft auch schnelle, nachprüfbar erfolgreiche. Deshalb erfolgen der wesentliche Teil der Einarbeitung und damit die Weichenstellung für Gelingen oder Misslingen der Funktionsübernahme

in dieser Phase. Sie sehen die Kernaufgabe darin, der Führungskraft zu „einem profilierten Start zu verhelfen“ und halten den Besetzungsprozess für abgeschlossen, „wenn die Führungskraft gut gestartet ist“, also „nach etwa hundert Tagen“.

- (3) Andere konzentrieren sich auf die Unterstützung der Führungskraft **nach Stellenantritt**. „Gewöhnlich kommen mehrere Kandidaten als Thronfolger in Frage, so dass man bei der Auswahl einen gewissen Spielraum nutzen kann.“ Sie wollen bei der Auswahl „ihrer eigenen Intuition folgen“ und betonen, dass ihnen die Auswahl als ausgesprochen persönlicher Prozess gilt. Die Kernaufgabe besteht darin, „die Führungskraft der Wahl zu inthronisieren“. Dieses Ziel ist „erst erreicht, wenn man die Führungskraft im Unternehmen durchgesetzt hat“, also „ihre Autorität von den Key Playern akzeptiert ist“.

Diesen drei Auffassungen – die vierte wird in Kapitel 5 dargestellt – ist gemeinsam, dass sie die freie Stelle als Problem und die Besetzung als Lösung betrachten. In Kernaufgabe und Lösungsrichtung unterscheiden sie sich: eine Person „unter Vertrag nehmen“ oder „inthronisieren“ oder darin unterstützen, „profilieren zu starten“. Gemeinsam ist ihnen wiederum, dass sie die Zielerreichung im Besetzungsprozess unabhängig vom Leistungs- und Ergebnisbeitrag der zu bestellenden Führungskraft bestimmen: „mit Vertragsabschluss“, „nach einem profilierten Start“ oder „nach Akzeptanz durch die Key Player“.

Natürlich sind Vertragsabschluss, ein profilierter Start der Spitzenkraft und deren Akzeptanz durch Schlüsselpersonen wichtige Teilziele auf dem Weg zur erfolgreichen Besetzung, aber eben nur Teilziele. Verantwortliche, die sich nur auf eines oder zwei dieser Teilziele konzentrieren, verkürzen den Gesamtprozess um gleich mehrere erfolgskritische Schritte und riskieren so das Scheitern der Besetzung. Allerdings korrigieren immer mehr Aufsichtsräte, teils nach bitteren Erfahrungen, ihre bisherigen Annahmen. Sie sehen nicht mehr die Vertragsunterschrift oder die Inthronisierung als eigentliches Ziel der Besetzung, sondern den Wertschöpfungsbeitrag der zu bestellenden Führungskraft und gestalten den Besetzungsprozess daraufhin grundlegend neu.

Um den Wandel in den Grundannahmen zu Ziel und Kernaufgabe zu verdeutlichen, mag der Blick auf die Gestaltung anderer Projekte helfen. Wenn Unternehmen eine Reorganisation oder die Einführung einer neuen Technik planen, dann ist das Vorhaben nicht schon aus sich heraus berechtigt – Reorganisation um der Reorganisation oder Einführung einer neuen Technik um der Technik willen – sondern erst dadurch, dass es einen relevanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die Kernaufgabe besteht folglich darin, eine Lösung zu finden und zu etablieren, die sich positiv auf das Unternehmensergebnis auswirkt. Das Ziel ist erreicht, das Vorhaben erfolgreich beendet, wenn die Lösung den erwarteten Mehr-

wert einspielt, also in der Praxis tatsächlich funktioniert; nicht schon, wenn sie gefunden, zur Umsetzung freigegeben oder durchgesetzt ist.

Analog dazu formulierten Entscheider, die auf auch nach Jahren noch sehr erfolgreiche Besetzungen zurückblicken können, auf unsere obigen Fragen ihre Antworten. Nachfolgend betrachten wir sie in vergleichender Zusammenschau.

5. Grundannahmen der Erfolgreichen zum Besetzungsprozess

Das Grundverständnis umsichtiger Entscheider lässt sich in drei Punkten zusammenfassen und von anderen Auffassungen deutlich abgrenzen:

- (1) Das **Ziel** des Besetzungsprozesses ist dann erreicht und das Verfahren erfolgreich beendet, wenn die eingestellte Führungskraft ihre Funktion tatsächlich übernommen hat, nämlich „ihre Aufgabe tatsächlich meistert“, also das „Unternehmensergebnis maßgeblich positiv gestaltet“. Dagegen bestimmen andere die Zielerreichung im Besetzungsprozess unabhängig vom Leistungs- und Ergebnisbeitrag der zu bestellenden Führungskraft: Sie wähen sich „schon mit Vertragsabschluss“ oder „nach einem profilierten Start der neuen Führungsperson“, spätestens indes „nach Akzeptanz der Führungskraft durch die Schlüsselpersonen des Unternehmens“ am Ziel.
- (2) Die **Kernaufgabe** im Besetzungsprozess besteht für umsichtige Entscheider folglich darin, die für die zuvor gut überlegte Aufgabe richtige Person zu finden, zu gewinnen und schließlich zu etablieren. Dabei meint „etablieren“, die Führungskraft darin zu „unterstützen, überlegt im Sinn des Unternehmens zu handeln“ und „auf Dauer einen angemessenen Wertschöpfungsbeitrag zu erzielen“. Dagegen sehen andere die Kernaufgabe darin, „eine geeignete Führungskraft unter Vertrag zu nehmen“ oder sie darin zu unterstützen, „von Beginn an profiliert aufzutreten“ bzw. „die Führungskraft der Wahl zu inthronisieren“.
- (3) Diesen Grundannahmen entsprechend erfolgt die Besetzung einer Spitzenfunktion in vier Phasen (vgl. Abb. 2). Umsichtige Aufsichtsräte sind sich darüber im Klaren, dass diese Phasen aufeinander aufbauen, so dass Fehler in einer Phase die Ergebnisqualität der folgenden Phasen beeinflussen. Man muss also in allen vier Phasen sehr gute Arbeit leisten, um wesentliche Erfolgsbedingungen zu schaffen. Dagegen vermuten andere den Schlüssel zum Besetzungserfolg in der einen oder anderen Phase und meinen, z.B. ein ausgezeichnetes Einstellungsverfahren oder eine konsequente Inthronisierung der Führungskraft würde allein schon ausreichen, um eine Topfunktion erfolgreich zu besetzen. Deshalb konzentrieren sich die einen nahezu ausschließlich

darauf, das Einstellungsverfahren möglichst fehlerfrei zu gestalten, während die anderen der wie auch immer ausgewählten Führungsperson im Unternehmen Geltung verschaffen, sie durchsetzen. Beide nehmen ein Teilziel des Besetzungsprozesses für das Ganze, übersehen oder unterschätzen damit einzelne Phasen komplett und riskieren mit dieser verkürzten Betrachtung das Scheitern.

Die Grundannahmen zu Ziel und Kernaufgabe bestimmen das weitere Vorgehen bei der Besetzung. Entscheider, die die Vertragsunterschrift als Beginn gemeinsamer Arbeit und die spätere Wertschöpfung als Ziel verstehen, werden ihre Aufmerksamkeit auf ganz andere Themen richten, sich völlig anders verhalten (siehe Kap. 6) und auch inhaltlich mit einzelnen Themen völlig anders umgehen (siehe Kap. 7) als Aufsichtsräte, die die Vertragsunterschrift oder die Inthronisierung als eigentliches Ziel des Besetzungsprozesses betrachten.

6. Verhaltensweisen der Erfolgreichen

Drei Verhaltensweisen beeinflussen, wenn sie in allen vier Phasen durchgängig praktiziert werden, den Erfolg im Besetzungsverfahren in hohem Maß:

- (1) Erfolgreiche Entscheider **führen das Verfahren durchgängig** – statt die Verantwortung für wesentliche Aufgaben oder gar das ganze Verfahren zu delegieren. Sie zählen Personalentscheidungen zu ihren wichtigsten Aufgaben und sehen sich auch organisatorisch in der Verantwortung, sowohl für die Topposition und deren Inhaber als auch für Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung innerhalb der Geschäftsleitung. Deshalb legen sie großen Wert darauf, schon den Rahmen für die Auswahl und spätere Etablierung selbst zu gestalten. So wirken sie bei der Entwicklung der im Verfahren benötigten Unterlagen federführend mit und entscheiden selbst über Struktur des Verfahrens, die zu beteiligenden Personen und deren Rollen. Im Einstellungsverfahren suchen sie die Person, die das Unternehmensergebnis maßgeblich positiv beeinflussen kann, selbst aus. Und nach ihrer Verpflichtung setzen sie alles daran, dieser Person zum Erfolg zu verhelfen.

Sie befassen sich gründlich mit den zentralen Themen jeder Phase und schaffen sich so die nötige Entscheidungsbasis – statt dies in Teilen oder ganz anderen zu übertragen. Sie delegieren natürlich zahlreiche Aufgaben, aber nicht ihre Verantwortung, und lassen sich auch beraten und unterstützen. Gleichwohl behalten sie in allen Schritten die Fäden in der Hand und führen sowohl die Themen als auch die mit Zuarbeiten beauftragten Personen. So brauchen sie sich nicht (weitgehend oder allein) auf deren Empfehlungen zu verlassen, sondern entscheiden in jedem Schritt nach eigenem Urteil.

Abb. 2 | Die vier Phasen im Besetzungsprozess

Quelle: Eigene Darstellung

Die vier Phasen im Besetzungsprozess – Inhaltliche Schritte			
<p>Planung des Besetzungsverfahrens</p> <p>Vor Beginn der Kandidatensuche zu erledigen</p>	<p>Einstellungsverfahren</p> <p>Von der konkreten Suche bis zum Vertragsabschluss</p>	<p>Vorbereitung auf den Stellenantritt</p> <p>Zwischen Vertragsabschluss und Stellenantritt</p>	<p>Unterstützung in der Funktionsübernahme</p> <p>Vom Stellenantritt bis zur Beherrschung der Aufgabe</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Besetzung an Firmenzielen und Strategie ausrichten ■ Funktionsprofil aktualisieren ■ Kompetenzprofil bestimmen ■ Einstellungsverfahren wählen und Modalitäten festlegen ■ Etablierung der Führungsperson planen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interessenten und Kandidaten suchen und sichten ■ Kandidaten evaluieren <ul style="list-style-type: none"> ■ Sich ein eigenes Bild von den Kandidaten machen ■ Interviews führen ■ Referenzen nutzen ■ Führungsqualität solide einschätzen ■ Besetzung entscheiden und Vertrag schließen <p>▶ Für die konkret definierte Aufgabe die richtige Person finden</p>	<p>Mit der Führungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Erste und längerfristige Aufträge klären ■ Schlüsselpersonen intern und im Unternehmensumfeld durchsprechen ■ Art der Zusammenarbeit vereinbaren ■ Aktionsplan für die erste Zeit besprechen <p>▶ Die Führungskraft auf einen profilierten Auftritt vorbereiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realistische Ziele vereinbaren ■ Die nötigen Ressourcen verfügbar machen ■ Umsetzung von Anfangsauftrag und vereinbarten Zielen aktiv begleiten und kontrollieren <p>▶ Die Führungskraft im Innern und außen etablieren</p>
<p>▶ Das Verfahren durchgängig führen</p> <p>▶ Schlüsselpersonen qualifiziert beteiligen</p> <p>▶ Systematisch vorgehen und überlegt im Sinne des Unternehmens handeln</p> <p>Die erfolgversprechenden Verhaltensweisen</p>			

(2) Die Erfolgreichen **beteiligen** die in den einzelnen Schritten maßgeblichen **Schlüsselpersonen frühzeitig und qualifiziert** – statt einen Alleingang zu starten und durchzuziehen oder präsidial zu handeln. Sie halten die kompetente Mitwirkung von Schlüsselpersonen von Beginn an für unverzichtbar, um eine in der Praxis funktionierende Lösung zu erreichen und legen deshalb frühzeitig fest, welche Personen den Besetzungsprozess mit ihnen planen, im Verlauf des Einstellungsverfahrens mitwirken und sich nach Vertragsunterschrift mit ihnen um die Etablierung der dann ausgewählten Führungsperson kümmern.

Sie achten jedenfalls sehr darauf, mögliche Meinungsverschiedenheiten sowohl zur strategischen Unternehmensführung als auch zum Besetzungsverfahren (im Aufsichtsgremium und im Kreis der Schlüsselpersonen) offen auszutragen, auf die eine oder andere Weise beizulegen und sich letztlich im

Gremium in den zentralen Punkten zu einigen. So nehmen sie die Schlüsselpersonen früh in die Mitverantwortung für den Besetzungserfolg, stärken das Bewusstsein wechselseitiger Abhängigkeit und fördern die Bereitschaft zu konstruktiver Zusammenarbeit. Denn sie wissen, dass sie selbst und die neue Führungskraft ohne Hilfe der Schlüsselpersonen nicht auskommen können, aber deren Hilfe nicht als selbstverständlich voraussetzen dürfen. Alles in allem sichern sie mit der Beteiligung der Schlüsselpersonen die Qualität sowohl der Planung als auch der späteren Umsetzung. Zudem fördern sie Verfahrensdisziplin und einen insgesamt effektiven Besetzungsprozess.

(3) Erfolgreiche Entscheider **gehen konsequent systematisch vor** – statt einzelne Schritte zu kürzen, manchmal gar ganz zu streichen und von ihren funktionalen Rollen abzuweichen, um schließlich zu improvisieren. Die Erfolgreichen nutzen die Sys-

Abb. 3 | Umsetzungsphase: Grundannahmen und Praktiken in erfolgreichen Besetzungsprozessen

Quelle: Eigene Darstellung

Umsetzung	Einstellungsverfahren	Vor Stellenantritt	Nach Stellenantritt
Grundannahme	<p>Fähigkeit und Bereitschaft der neuen Führungskraft und der Schlüsselpersonen, effektive Arbeitsbeziehungen aufzubauen,</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Beeinflussen die Führungsleistung der Spitzenkraft enorm ■ Entscheiden maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg der Besetzung 	<p>Die Qualität der Vorbereitung entscheidet mit darüber,</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wie die Spitzenkraft auftritt und aufgenommen wird ■ Welche Prioritäten sie bei ihrem Start setzt ■ Welche Anfangsmaßnahmen sie verfolgt (geschäftlich, organisatorisch, personell) 	<p>Die neu bestellte Führungskraft ist gerade in der Anfangsphase in hohem Maß abhängig</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Von ihren Mitarbeitern ■ Von den Schlüsselpersonen ■ Von (ggf.) Kollegen <p>Sie ist entscheidend auf deren Unterstützung angewiesen</p>
Ziel der Phase	Für die konkret bestimmte Aufgabe die richtige Person finden und verpflichten	Die Spitzenkraft auf einen von Beginn an profilierten Auftritt vorbereiten	Die Spitzenkraft im Innern und außen etablieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen
Hilfreiche Praktiken	<p>Prüfen, ob mögliche Kandidaten anschlussfähig sind</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Inhaltlich: inwieweit sie die für die konkrete Funktion nötigen Kompetenzen haben ■ Zwischenmenschlich: wie gut sie mit Schlüsselpersonen effektive Arbeitsbeziehungen gestalten können ■ Nach Anhaltspunkten für Erfolg und Scheitern suchen 	<p>Aufsichtsrat und Führungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Konkretisieren und klären gegenseitige Erwartungen ■ Einigen sich in Themen, Grundsätzen, Ergebnis- und Verhaltenszielen ■ Entwickeln so den Rahmen für künftige Entscheidungen ■ Bauen dabei funktionierende Arbeitsbeziehungen auf 	<p>Die nötige Zeit und Energie aufwenden, um</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Spitzenkraft umsichtig, tatkräftig und sichtbar zu unterstützen ■ Zu den zentralen Themen im Dialog zu bleiben ■ Effektive Arbeitsbeziehungen zu vertiefen

tematik, um überlegt im Sinn des Unternehmens zu handeln und diesem Ziel alles andere, fremde wie eigene Interessen, nachzuordnen. Sie machen sich die Mühe, den Besetzungsprozess als Ganzes in sich stimmig zu gestalten und die jeweiligen Verfahrensschritte sorgfältig zu planen und diszipliniert, ohne Abstriche, umsetzen. Alles in allem halten sie während des gesamten Verfahrens hohe Standards ein. Dadurch überspringen sie zahlreiche Fallstricke und legen zudem die Hürde für Fehlentscheidungen sehr hoch.

Sie nutzen meist einen unabhängigen Berater, der sie im gesamten Besetzungsprozess, bei Planung und Umsetzung, fachlich unterstützt, für Koordination und administrativen Rückhalt sorgt, das Verfahren umsichtig moderieren und ohne die üblichen Interessen agieren kann, da er im Gegensatz zu Headhuntern keinen eigenen Kandidaten durchbringen muss. Auch wenn Entscheider und Schlüsselpersonen an den zentralen Aufgaben mitwirken, muss ein sorgfältig und umsichtig geführtes Einstellungsverfahren nicht lange dauern, eher im Gegenteil. Professionell geführte Verfahren zielen darauf ab, die richtige Person zu

finden, so schnell als möglich. So konnten wir vor Kurzem in einem Auswahlverfahren mitwirken, in dem die Verantwortlichen nicht einmal drei Monate benötigten, um eine neu geschaffene Topposition mit einem Externen zu besetzen – in einem Markt, der im Umbruch ist.

7. Inhaltliche Schritte der Erfolgreichen

7.1 Planung des Besetzungsverfahrens

Erfolgreiche Entscheider klären frühzeitig Ziele, Grundlage und Rahmenbedingungen der künftigen Zusammenarbeit mit der neuen Führungskraft. Im ersten Schritt überprüfen sie Ziele und Strategie des Unternehmens und richten die Entscheidung über die Besetzung einer aktuell oder künftig freien Stelle konsequent daran aus. Daraufhin aktualisieren sie das Funktionsprofil im Kontext der Firmenstrategie und des betrieblichen Ablaufs und beschreiben, welche Ergebnisse die neue Führungskraft in bestimmten Zeitintervallen erreichen und wie sie handeln sollte, um den Erwartungen des Aufsichtsgremiums zu entsprechen. Schließlich sorgen sie dafür, dass Funktionsprofil und Ziele im Unternehmen akzeptiert sind, statt nur auf dem Papier zu existieren.

ren. Auf dieser Basis beschreiben sie im dritten Schritt, was die gesuchte Führungsperson können, wissen und wollen muss und wie gut Kandidaten der Wahl diese unerlässlichen erfolgsentscheidenden Kernanforderungen erfüllen müssen, um das Unternehmensergebnis dauerhaft positiv zu gestalten. Daraus resultieren das funktionsspezifische Kompetenzprofil und der Beurteilungsbogen, die der Suche und Evaluation der Kandidaten zugrunde liegen.

Mit Blick auf Phase zwei legen sie mögliche Zielgruppen und das Vorgehen bei Suche und Sichtung der Kandidaten sowie die Modalitäten der Besetzungsentcheidung fest. Sie wählen ein Einstellungsverfahren, in dessen Verlauf sich beide Seiten (Eigentümer, Schlüsselpersonen und Kandidaten) gründlich kennenlernen und auch wechselseitig solide einschätzen können, ob sie fruchtbare Arbeitsbeziehungen aufbauen und die angestrebten Ziele gemeinsam erreichen können. Die neue Spitzenkraft muss zwar nicht unbedingt mit allen, aber doch mit den weitaus meisten Schlüsselpersonen und den Eigentümern langfristig effektiv und effizient richtig gut zusammenarbeiten können.

Mit Blick auf die Phasen drei und vier befassen sich umsichtige Entscheider mit den relevanten Themen und möglichen Problemen bei der Etablierung. Sie erarbeiten zwar keinen fertigen detaillierten Plan, aber manchmal erstellen sie Pläne für verschiedene Eventualitäten. Und sie bereiten sich darauf vor, im Einstellungsverfahren den Kandidaten nötige Informationen zu geben und nach Vertragsunterschrift die Etablierung mit der dann ausgewählten Führungsperson und den Schlüsselpersonen direkt anzugehen und gemeinsam verfolgen zu können.

7.2 Durchführung des Besetzungsverfahrens

Wie geschieht nun die erfolgreiche Umsetzung in den Phasen zwei bis vier? Wir können diese Frage, wie jeder, der die Erfolgsfaktoren eines Prozesses analysiert und in der Praxis überprüft hat, natürlich sehr eingehend und präzise beantworten. So nutzen umsichtige Investoren und Aufsichtsräte z.B. eine Reihe von bewährten Instrumenten und Verfahren, um nach Stellenantritt der Spitzenkraft die Umsetzung der Ziele aktiv und aus der Nähe zu begleiten und zu kontrollieren. Sie beobachten dabei sehr genau, wie das Zusammenspiel zwischen der neuen Führungskraft, ggf. mit Kollegen, aber auch mit Schlüsselpersonen gelingt und Meinungsverschiedenheiten ausgeglichen werden. Insbesondere prüfen sie, ob und inwieweit die Spitzenkraft die Umsetzung der vereinbarten Ziele verfolgt und darin von Schlüsselpersonen und anderen unterstützt oder behindert wird.

Allerdings sind die eingesetzten Mittel und Methoden von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Dennoch lassen sich die inhaltlichen Schritte (vgl. Abb. 2)

und die kritischen Verhaltensweisen (siehe Kap. 6) sowie pro Phase die leitende Grundannahme, das Ziel sowie weitere hilfreiche Praktiken beschreiben (vgl. Abb. 3).

Daraus resultiert gleichwohl kein Patentrezept, das man formelhaft auf alle Situationen anwenden kann. Wenn Entscheider die Konstellation in ihrem Unternehmen gründlich analysieren und einschätzen, erkennen sie gewöhnlich ziemlich genau, was zu tun ist, um neu eingestellte Spitzenkräfte zu unterstützen – statt sie ins kalte Wasser zu werfen und zuzusehen, ob sie schwimmen lernen, oder sie gar ins offene Messer laufen zu lassen. Ein erfahrener und in Besetzungen sehr erfolgreicher Investor schrieb uns: „Ich sehe meine Aufgabe darin, neue (und etablierte) Geschäftsleitungen strategisch zu begleiten, in grundsätzlichen Fragen zu beraten und zeitnah zu kontrollieren. Aber ich erlaube ihnen, ihren eigenen Weg zu gehen und dabei auch Fehler zu machen.“

8. Zusammenfassung

Entscheider in erfolgversprechenden Besetzungsprozessen gehen von anderen Grundannahmen aus als ihre Kollegen in riskanten Nachfolgeregelungen. Sie interpretieren die Aufgabe und Rolle anders und gestalten die inhaltlichen Schritte grundverschieden. Sie verhalten sich alles in allem in den zentralen Punkten professioneller und konsequenter als Entscheider, deren Besetzungen weit hinter der erhofften Wirkung zurückbleiben oder gar ganz fehlschlagen.

Umsichtige Aufsichtsräte legen großen Wert darauf, die Besetzung so zu regeln, dass die Lösung in der Praxis funktioniert, d.h. die bestellte Führungskraft das Ergebnis des Unternehmens maßgeblich positiv gestaltet. Sie konzentrieren sich deshalb darauf, sowohl die Besetzungsplanung und das Einstellungsverfahren als auch die Vorbereitung der Führungskraft auf den Stellenantritt und deren Begleitung bei der Funktionsübernahme inhaltlich und prozessual sehr gut zu gestalten. So schaffen sie durchgängig die nötigen Voraussetzungen für den Erfolg des Besetzungsverfahrens, des Unternehmens und der neuen Führungskraft.

Unsere Ergebnisse erhellen, warum wirklich gute Besetzungen keine Selbstverständlichkeit sondern eher schwer zu erreichen sind und nur in deutlich weniger als der Hälfte der Fälle gelingen: Man muss in jeder Phase des Prozesses sehr gute Arbeit leisten, nahezu fehlerfrei arbeiten, zumindest gravierende Fehler vermeiden bzw. umgehend korrigieren. So erscheinen die Leistungen der Entscheider bei zahlreichen gescheiterten Besetzungen in einem milderen Licht. Unsere Ergebnisse zeigen, worauf es wirklich ankommt. Sie erleichtern es Aufsichtsräten, ihre Aufmerksamkeit auf die entscheidenden Erfolgsfaktoren – sowohl hinsichtlich Verhaltensweisen als auch bezüglich inhaltlicher Schritte – zu richten. ■