



**TRANSFORMATIS**  
Entwicklungsberatung

## Besetzung an Firmenzielen und Strategie ausrichten

Schritt 1 in der  
Besetzung von Spitzenfunktionen

**Franz Trauth**  
**Dr. Toni Nadig**

*Sonderdruck aus*  
**Handbuch Personal Entwickeln**  
Deutscher Wirtschaftsdienst Köln  
*erschieden im Luchterhand Verlag*

Dr. Nadig Consulting

## 7.34 Besetzung an Firmenzielen und Strategie ausrichten

### Schritt 1 in der Planung der Besetzung von Spitzenfunktionen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Firmenziele und Strategie unverzichtbare Grundlagen für die Besetzungsplanung sind,
- wie das grundsätzliche Überwachungsverständnis des Aufsichtsorgans auch dessen Vorgehen in der Gestaltung von Besetzungsprozessen bestimmt,
- warum es für die Erfolg versprechende Besetzung von Spitzenfunktionen maßgeblich darauf ankommt, dass die Entscheider auf Ziele und Strategie des Unternehmens Einfluss nehmen, sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung festlegen und zudem deren Handeln formal und materiell kontrollieren,
- warum sich HR-/PE-Verantwortliche (und andere Schlüsselpersonen) mit Firmenzielen und strategischen Fragen befassen müssen, um in Besetzungsverfahren qualifiziert mitwirken zu können,
- wie sich umsichtige Verantwortliche selbst eine solide Basis erarbeiten, um ihre Entscheidungen auf möglichst fundierte Daten zu stützen,
- worin sich Erfolg versprechende von riskanten Besetzungsprozessen unterscheiden.

---

#### Die Autoren

**Franz TRAUTH** ist Mitbegründer und Inhaber der Transformatis Entwicklungsberatung. Er berät Inhaber und Eigentümer mittlerer und mittelständischer Unternehmen bei der Besetzung sowie obere Führungskräfte bei der Übernahme von Spitzenfunktionen.

*Anschrift:* TRANSFORMATIS Entwicklungsberatung, Finkenweg 8, 61479 Schloßborn im Taunus, Tel.: 06174/626 32, franz.trauth@transformatis.de, www.transformatis.de.

**Dr. Toni NADIG** ist Inhaber der Dr. Nadig Consulting. Er berät Unternehmen, Führungskräfte und Fachspezialisten in Outplacement, Standortbestimmung und Karrierewechsel.

*Anschrift:* Dr. NADIG CONSULTING, Stampfenbachstraße 48, CH – 8035 Zürich, Tel.: 0041/443 657 788, nadig@drnadig-consulting.ch, www.drnadig-consulting.ch.

## **Inhalt**

	Seite
1 Einleitung . . . . .	3
2 Firmenziele und Strategie – unverzichtbare Grundlagen für die Gestaltung von Besetzungsverfahren . . . . .	5
3 Nachfolgeregelungen ohne Bezug zu Firmenzielen und Strategie – einige Fehlschläge . . . . .	10
3.1 Das Vorgehen der ORBIS. . . . .	10
3.2 Das Vorgehen der SeCurA . . . . .	12
3.3 Parallelen im Vorgehen von ORBIS und SeCurA. . . . .	15
4 Nachfolgeregelung in Funktion von Firmenzielen und Strategie – Beispiel DELTAN . . . . .	17
4.1 Zweck und Ziele des Unternehmens bedenken und beurteilen . . . . .	18
4.2 Die Strategie prüfen und ggf. korrigieren . . . . .	20
4.3 Die Kernaufgaben des Unternehmens und seiner Leitung klären . . . . .	21
5 Die erfolgskritischen Verhaltensweisen . . . . .	22
5.1 Das Verfahren führen . . . . .	22
5.2 Schlüsselpersonen beteiligen . . . . .	27
5.3 Systematisch vorgehen. . . . .	29
6 Fazit . . . . .	31

## 1 Einleitung

Für wohl jede Organisation gehört die Besetzung ihrer Spitzenfunktionen zu den bedeutsamsten Ereignissen. Schließlich kann eine ausgezeichnete Führungskraft das Unternehmensergebnis maßgeblich positiv gestalten. Doch tatsächlich gelingt es Aufsichtsgremien nur hin und wieder, die richtige Person zu finden und sie bei der Etablierung so zu unterstützen, dass die neue Führungskraft Hervorragendes leistet.

Fehlgeschlagene Besetzungen resultieren nahezu immer daraus, dass entweder den Entscheidern oder den bestellten Führungskräften, meist indes beiden Seiten, gravierende Fehler unterlaufen. Allerdings sind diese dem häufigen Anschein entgegen nicht nur im Einstellungsverfahren oder in der Zeit nach Vertragsabschluss zu finden. Oft werden die Weichen schon in der Planung falsch gestellt. Fehler in dieser Phase sind – wie beim Plan einer Fertigungsstraße oder der Markteinführung eines neuen Produktes – später häufig nur mit erheblichem Mehraufwand, des Öfteren auch gar nicht mehr zu korrigieren und erhöhen das Risiko des Fehlschlags der Besetzung schon vor Beginn der Suche erheblich.

In mehreren Beiträgen befassen wir uns mit der Phase 1, nämlich der Planung des Besetzungsverfahrens und beschreiben in fünf Schritten, „was“ zu erledigen ist, bevor man mit der Kandidatensuche beginnt und „wie“ erfolgreiche Entscheider vorgehen und ihre Rolle interpretieren. Für jeden Schritt benennen wir markante Unterschiede zwischen erfolgversprechenden und riskanten Besetzungsprozessen.

Für einen ersten Überblick skizzieren wir Leitfragen und Ergebnisse pro Schritt:

- **Schritt 1: Firmenziele und Strategie**

Sie sind der Maßstab für die Planung des Besetzungsverfahrens: „Was ist der grundlegende Kurs des Unternehmens und welche Kernaufgaben folgen daraus für die Geschäftsleitung?“ Aus den Antworten auf diese Fragen ergibt sich Klarheit sowohl über „Firmenziele und Strategie“ als auch über die künftigen zentralen Aufgaben.

- **Schritt 2: Funktionsprofile**

Die Anforderungen an jede Funktion, deren Leistungsauftrag klären: „Welche Funktionen sind angesichts der Kernaufgaben auf Ebene der Geschäftsleitung nötig und wie sind sie zu gestalten?“ Aus den Antworten auf diese Frage ergibt sich das jeweilige „Funktionsprofil“, noch unabhängig von der Person, die die jeweilige Funktion später innehaben wird.

- **Schritt 3: Kompetenzprofil**

Die Anforderungen an die Führungsperson klären: „Was muss die Führungsperson können, wissen und wollen, um die mit einer bestimmten Funktion verbundenen Aufgaben zu meistern?“ Aus den Antworten auf diese Frage ergibt sich das „Kompetenzprofil“.

- **Schritt 4: Einstellungsverfahren (Planung der Phase 2)**

Wo und wie sind die Kandidaten zu suchen? Aus den Antworten auf diese Frage ergeben sich Zielgruppen und Suchstrategie. Wie sind die Kandidaten zu beurteilen? „Wie“ wird geklärt, inwieweit die Kandidaten das „was“ erfüllen (über die nötigen Kompetenzen verfügen) und ihre Kompetenzen fruchtbringend einsetzen, wirksam anwenden können? Aus den Antworten auf diese Frage ergibt sich die Struktur des Auswahlverfahrens.

- **Schritt 5: Etablierung** als gemeinsames Anliegen von Aufsichtsorgan, OFK und der neuen Führungsperson gestalten (Planung der Phasen 3 und 4).

Was ist nach Vertragsunterschrift und nach Stellenantritt zu tun, um die dann ausgewählte neue Führungskraft darin zu unterstützen, profiliert zu starten und für das Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu wirken? Aus den Antworten auf diese Fragen ergeben sich die wesentlichen Maßnahmen zur Etablierung der Führungskraft.

In diesem Beitrag erläutern wir die erste grundlegende Weichenstellung in der Verfahrensplanung: Die Besetzung der Topebene ist in Funktion von Zweck, Ziel und Strategie des Unternehmens zu planen.

Wir illustrieren die Kernpunkte an einer Reihe von Beispielen aus unserer Studie, insbesondere aber an den Praktiken zweier Unternehmen:

- Die ORBIS GmbH ist eine Fachmarktkette, deren Eigentümer den bisherigen Immobilienleiter abberiefen, nach einer gescheiterten Nachfolgeregelung die Funktion auflösten und deren Aufgaben auf die drei anderen Geschäftsleiter verteilten und schließlich, als auch diese Lösung scheiterte, wiederum einen Immobilienleiter suchten, der nun seit mehr als drei Jahren erfolgreich arbeitet.
- Die DELTAN GmbH ist ein Markenartikelunternehmen, dessen Eigentümer den tödlich verunglückten bislang erfolgreichen Alleingeschäftsführer kurzfristig ersetzten und die Wahl des Neuen auch nach sechs Jahren noch als Glücksgriff bezeichnen.

**Ein Hinweis zur Begriffsverwendung:**

Je nach Unternehmensform hat das Aufsichtsorgan unterschiedliche Namen und Funktionen. Wir sprechen von Inhabern, Eigentümern, Aufsichtsräten und Beiräten als Personen und Funktionen, denen neben der begleitenden Überwachung qualifizierte Gestaltungsaufgaben, z.B. Personal- und Geschäftsordnungskompetenz obliegen. In kleinen und mittleren börsennotierten wie nicht-börsennotierten AGs hat der Aufsichtsrat umfassende Kompetenz. In GmbHs, auf die das Montanmitbestimmungsgesetz anzuwenden ist, entspricht der Aufsichtsrat funktionell dem aktienrechtlichen Aufsichtsrat. In GmbHs, auf die das Mitbestimmungsgesetz anzuwenden ist, obliegt dem Aufsichtsrat zwingend die Personalkompetenz. Gleichwohl bleibt die Gesellschafterversammlung oberstes Organ. In anderen GmbHs sowie in Personengesellschaften (OHG, KG, GmbH & Co KG) finden sich häufig Gremien mit verschiedenen Bezeichnungen, die zur Lösung unternehmerischer Probleme beitragen sollen.

## **2 Firmenziele und Strategie – unverzichtbare Grundlagen für die Gestaltung von Besetzungsverfahren**

Die weitaus meisten Aufsichtsräte sind sich grundsätzlich darüber einig, dass ein hervorragender Firmenleiter das Unternehmensergebnis maßgeblich positiv gestalten kann und Topfunktionen deshalb mit genau solchen Personen zu besetzen sind, die überlegt im Sinn des Unternehmens handeln, also dessen Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit, damit die Zukunft, sichern.

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, um zum einen den Zeitplan und inhaltlichen Verlauf zu skizzieren sowie die nötigen Ressourcen zu bestimmen und zum andern zu klären, welche Personen in welchen Rollen und in welchen Phasen des Projektes einzubeziehen sind.

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

Unternehmenszweck, Ziele und Strategie 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 Inhaber, Eigentümerrepräsentanten und Aufsichtsräte mittlerer und mittelständischer Unternehmen gefragt, worin sie Kernaufgabe und Ziel 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 Entschiede.“ Und: „Scheitert die bestellte Führungskraft, dann war sie offensichtlich die Falsche.“  
„Weshalb sich also lang und breit mit den sonstigen Dingen, z.B. mit Strategie und anderem, abgeben?“ 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, nachprüfbare Erfolge. Deshalb erfolgen der wesentliche Teil der Einarbeitung und damit die Weichenstellung für Gelingen oder Mislingen 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 ein ausgesprochen persönlicher Prozess gilt. Die Kernaufgabe besteht darin, „die Führungskraft zu inthronisieren“. Dieses Ziel ist „erst erreicht,

wenn man die Führungskraft im Unternehmen durchgesetzt hat“, also „ihre Autorität von den Keyplayern akzeptiert ist“.

Diesen drei Auffassungen – die vierte wird unten dargestellt – ist gemeinsam, dass sie die freie Stelle als Problem und die Besetzung als Lösung betrachten. Sie unterscheiden sich in der Kernaufgabe und Lösungsrichtung: eine Person „unter Vertrag nehmen“ oder „intronisieren“ 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 Keyplayer“. Natürlich sind Vertragsabschluss, ein profilierter Start der Spitzenkraft und deren Akzeptanz durch die Schlüsselpersonen wichtige Teilziele auf dem Weg zur erfolgreichen Besetzung, aber eben nur Teilziele. Verantwortliche, die sich lediglich 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 Intronisierung 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 Kernaufgabe und Ziel 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. Deshalb besteht die Kernaufgabe darin, eine Lösung zu finden und zu etablieren, die sich positiv auf das Unternehmensergebnis auswirkt. So ist das Ziel erreicht, das Vorhaben erfolgreich beendet, wenn die Lösung den erwarteten Mehrwert einspielt, also in der Praxis tatsächlich funktioniert, nicht schon, wenn sie gefunden, zur Umsetzung freigegeben oder durchgesetzt ist.

- (4) Analog dazu formulierten Entscheider, die auf sehr erfolgreiche Besetzungen zurückblicken können, auf unsere obigen Fragen folgende Antworten: Das Ziel ist erreicht, die Besetzung der Topfunktion erst dann gelungen, wenn die eingestellte Führungskraft „ihre Aufgabe tat-



sächlich meistert“, also „das Ergebnis des Unternehmens maßgeblich erfolgreich gestaltet“ – nicht schon, wenn sie den Vertrag unterschrieben, die Stelle profiliert angetreten oder die Akzeptanz der Schlüsselpersonen gefunden hat. Sie sehen die Kernaufgabe folglich darin, „für die zuvor gut überlegte Aufgabe die richtige Person zu finden, zu gewinnen und schließlich zu etablieren“, nämlich die Führungskraft darin zu „unterstützen, überlegt im Sinn des Unternehmens zu handeln“ und „auf Dauer einen angemessenen Wertschöpfungsbeitrag zu erzielen“. Dieses Meistern der Aufgabe „dauert eher hundert Wochen als hundert Tage“. Gelegentlich brauchen Führungskräfte auch mehr, nur selten deutlich weniger Zeit. Im Verlauf der Etablierung, der gewöhnlich mit Abstand längsten Phase des Besetzungsprozesses, kann enorm viel schief gehen. Und tatsächlich scheitern bis dahin erfolgreiche und im Einstellungsverfahren als gut beurteilte Führungskräfte überraschend oft. Deshalb halten diese Entscheider die Etablierung einer Führungskraft für mindestens ebenso erfolgskritisch wie deren geschickte Auswahl und Verpflichtung. In ihren Augen muss man, um die nötigen Erfolgsbedingungen zu schaffen, sowohl in der Besetzungsplanung und im Einstellungsverfahren als auch in der Vorbereitung der Führungskraft auf den Stellenantritt und in der Begleitung ihrer Funktionsübernahme, kurzum „**in allen Phasen des Besetzungsprozesses** sehr gute Arbeit leisten“.

Aufsichtsräte, die sich dem dauerhaften Unternehmenserfolg verpflichtet fühlen, gestalten den gesamten Besetzungsprozess konsequent aus der Perspektive dieses Ziels und deshalb bereits den ersten Schritt mit Blick auf den erwarteten Wertschöpfungsbeitrag der dann bestellten Führungskraft. Sie halten eine Nachfolgeregelung auf Topebene nicht schon deshalb für notwendig, weil eine Funktion an der Spitze frei ist oder wird, sondern nur dann für erforderlich, wenn die Neubesetzung angemessen zum Unternehmenserfolg beiträgt. Dies darf man keineswegs von vornherein unterstellen. Schließlich werden Einstellungsverfahren häufig abgebrochen und die Funktion dann neu definiert oder ganz gestrichen, manchmal, weil man elegantere Lösungen findet, um den erwarteten Beitrag zu erbringen, hin und wieder auch, weil die Verantwortlichen erkennen, dass die erwogene Neubesetzung intern nicht durchsetzbar ist.

In Schritt 1 sind folgende Aufgaben zu erledigen: Zweck und langfristige Ziele des Unternehmens bedenken und prüfen, Strategie analysieren, beurteilen und bestätigen oder korrigieren, aktuelle und künftige Aufgaben der Geschäftsleitung klären. Dadurch eine Basis schaffen, um zu

beurteilen, wie die Geschäfte künftig zu verteilen sind und ob die Neubesetzung einer freien Stelle notwendig ist, um Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Umsichtige Entscheider befassen sich gründlich mit Zweck und Firmenzielen, auch mit möglichen kritischen Szenarien, klären ihre kurz- und langfristigen Erwartungen an das Unternehmen und bestätigen oder aktualisieren daraufhin Ziele und Strategie. Schließlich bestimmen sie die Kernaufgaben der Geschäftsleitung, um ihre Entscheidung darüber, ob eine Stelle (neu) besetzt wird, konsequent daran auszurichten. Sie machen dies nicht allein, sondern beziehen Schlüsselpersonen von Beginn an in Analyse und Beurteilung von Zielen und Strategie ein. Sie sorgen dafür, dass volles Einvernehmen in der strategischen Unternehmensführung besteht, sowohl im Aufsichtsgremium als auch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat oder Geschäftsführung und Inhabern. Schließlich legen sie hohen Wert auf Systematik. Sie achten sehr darauf, dass Ziele und Strategie sorgfältig analysiert und beurteilt werden, aus den relevanten fachlichen Perspektiven sowie mit Blick auf die aktuellen und künftigen Kernanforderungen an das Unternehmen. So erarbeiten sie sich eine solide Basis, um ihre Entscheidung für oder gegen die Neubesetzung auf gründlichen Analysen aufzubauen.

Leider sind andere Praktiken noch allzu weit verbreitet. Insbesondere Aufsichtsräte und Eigentümerrepräsentanten, die die Bestimmung von Zielen und Strategie des Unternehmens der Geschäftsleitung überlassen und diese im wesentlichen auf Basis der Jahresabschlüsse („Endergebnisse“) und klassischer Rentabilitätskriterien (Gesamt- oder Eigenkapitalrentabilität) kontrollieren, neigen auch in Besetzungsprozessen dazu, von Auftrag, Zielen und Strategie des Unternehmens abzusehen. Sie richten ihre Entscheidungen im Besetzungsverfahren an anderen Überlegungen aus, statt sie auf gründlichen Analysen und daraus abgeleiteten Annahmen aufzubauen. Als Folge davon können sie zu Besetzungsregelungen kommen, die Leistung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens schwächen, im schlimmsten Fall sogar dauerhaft schädigen, wie wir an Beispielen unserer Studie zeigen können.

Wir veranschaulichen im Folgenden die Praxis sowohl der ORBIS GmbH als auch der SeCurA GmbH, deren Familiensprecher Nachfolgeregelungen nicht an Zielen und Strategie ihrer Unternehmen normiert und diesen erheblichen materiellen Schaden zugefügt haben. Danach beschreiben wir das überlegene Vorgehen am Beispiel der DELTAN.

Ein Hinweis zu Namensnennungen von Personen und Unternehmen: Um Vertraulichkeit zu wahren, haben wir alle Beispiele unserer Studie anonymisiert, manchmal auch die Branche verfremdet, denn viele unserer Erkenntnisse haben wir nicht aus öffentlich zugänglichen Informationen, sondern in und aus Gesprächen mit Internen gewonnen.

### **3 Nachfolgeregelungen ohne Bezug zu Firmenzielen und Strategie – einige Fehlschläge**

*„Es ist ausschließliche Aufgabe der Geschäftsleitung, Ziele und Strategie des Unternehmens festzulegen. Genau dafür werden sie ja bestellt.“*

Uwe Janzon, Miteigentümer der ORBIS

Diese Auffassung teilen die Eigentümer der ORBIS und der SeCura uneingeschränkt. So befassen sie sich nicht mit Zielen und Strategie ihrer Firma und haben dann auch keine klare Vorstellung von Status und Entwicklungsrichtung der Branche und des Geschäfts ihres Unternehmens.

#### **3.1 Das Vorgehen der ORBIS:**

##### **Der erste Anlauf – eine fehlgeschlagene Besetzung**

*„Weshalb sich also lang und breit mit den sonstigen Dingen, z.B. mit Strategie und anderem, abgeben?“*

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Die ORBIS GmbH ist ein Unternehmen des Fachhandels, in dessen Märkten mit einem bestimmten Sortiment an Markenartikeln sich Kunden sowohl selbst bedienen als auch von qualifiziertem Verkaufspersonal beraten lassen können. Sie wird von vier angestellten Geschäftsführern über eine Reihe von Jahren zur vollen Zufriedenheit der beiden Familien geleitet: Die jährlichen Gewinne liegen jeweils im Rahmen der Erwartungen, so dass die Eigentümer das Unternehmensgeschehen aus der Ferne begleiten, bei Eröffnungen von Fachmärkten die Familien repräsentieren und sich in den beiden jährlichen Konferenzen (Bilanz- und Budgetkonferenz) im wesentlichen auf die Durchsicht der Ergebnis- und Planzahlen konzentrieren können.

Die beschauliche Konstellation beginnt sich im Sommer zu ändern, als die Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Geschäftsleitung immer

mehr zunehmen und in diesem Kreis jeweils nur für kurze Zeit beigelegt werden können. Deshalb werden die Eigentümer durch Memos einzelner Geschäftsführer über Aspekte der Kontroversen informiert. Die Eigentümer sehen diesen Streitereien eine Zeitlang aus der Ferne zu ohne einzugreifen. In der Budgetkonferenz im Herbst und nochmals in der Jahresabschlusskonferenz im Frühjahr formulieren sie ihre Erwartung, dass die Geschäftsleitung ihre Konflikte wieder intern und einvernehmlich lösen sollte.

Schließlich hatten die Eigentümer vier Jahre zuvor Aufgaben und Rollenverteilung zwischen ihnen und der Geschäftsleitung festgelegt: Sie beauftragten ihre Geschäftsleitung, den grundlegenden Kurs der ORBIS zu bestimmen, dazu eine Strategie zu entwickeln und umzusetzen und die dafür am besten geeignete Organisationsstruktur zu etablieren. Weiterhin sollte die Geschäftsleitung über ihre eigene Arbeitsteilung und Arbeitsweise entscheiden, die Schnittstellen zwischen ihren Ressorts regeln und bei Bedarf Vorschläge zur Anpassung der Ressortverteilung unterbreiten.

Die Eigentümer interessieren sich hauptsächlich für einen angemessenen Jahresüberschuss, Gewinn und Bilanzgewinn und kontrollieren die Leistung ihrer Geschäftsführer und damit implizit die Qualität der Strategie nahezu ausschließlich im nachhinein auf Basis dieser Kennzahlen. Auch das Einkommen der Geschäftsleitung hängt zu einem erheblichen Teil von diesen Zielgrößen ab. Die Eigentümer legen zwar Wert auf eine strategische Ausrichtung, haben diese auch von ihrer Geschäftsleitung gefordert und vor Jahren deren Strategiepapier gebilligt, sich aber nicht weiter mit strategischen Fragen befasst. Sie wurden dazu auch vom Management bislang niemals konsultiert. Die jährlichen Lagebeurteilungen ihrer Geschäftsleitung nehmen sie unkritisch zur Kenntnis. Zur Beurteilung der Strategie begnügen sie sich mit einer formalen Plausibilitätskontrolle. Sie vergleichen Plan und Ergebnis und lassen sich bei Abweichungen die Gründe dafür darlegen.

Als die Konflikte innerhalb der Geschäftsleitung im Juni eskalieren und die Eröffnung eines neuen Fachmarktes gefährden, handeln die Eigentümer entschlossen: Sie machen sich aus den ihnen zugetragenen Mitteilungen ein grobes Bild, verzichten auf eine gründliche Problemlösung und entlassen den für Immobilien zuständigen Geschäftsführer in den vorzeitigen Ruhestand. Von ihm, dem Dienstältesten, hatten sie am ehesten erwartet, die Konflikte zu moderieren. Doch gerade er erscheint ihnen als der offensichtliche Störenfried.

Die Eigentümer streben eine schnelle Nachfolgeregelung an. Ebenso wie sie die Aufgaben der Strategie an Experten, die Geschäftsleitung, delegieren, übertragen sie auch die Neubesetzung des Immobilienressorts Experten, einer Personalberatung. Diese präsentiert mit Markus Halm rasch einen allem Anschein nach hervorragenden Manager, der die freie Stelle im September antritt. Ebenso wie die Eigentümer die Qualität der Strategie nachträglich auf Basis der Zahlen formal einschätzen, wollen sie auch die Qualität ihres neuen Immobilienmanagers im Rückblick, nach einem Jahr, beurteilen: Kommt Halm im Unternehmen zurecht und stimmen die Zahlen zufrieden, dann ist er der Richtige, ansonsten der Falsche. Als Halm nach nur neun Monaten aufgibt und das Unternehmen verlässt, sind sich die Eigentümer einig: „Halm war der Falsche.“

Bevor die Eigentümer ihre Personalberatung mit einer neuerlichen Suche beauftragen können, unterbreitet ihnen ihre Geschäftsleitung einen Vorschlag zur Neuordnung der Geschäftsverteilung, wonach die Immobilienfunktion aufzulösen ist und deren bisherige Aufgaben den verbleibenden drei Geschäftsführern zuzuordnen sind. Die Eigentümer stimmen dieser Lösung sofort zu, zum einen, weil sie von der Geschäftsleitung gemeinsam getragen wird, zum andern, um den Aufwand einer nochmaligen Suche und das Risiko eines neuerlichen Scheiterns zu vermeiden. Sie erwarten drittens, dass nun wieder Ruhe in die Geschäftsleitung einkehrt. Als indes wiederum neun Monate später einer der drei Geschäftsführer die Verantwortung für die zuvor zusätzlich übernommenen Aufgaben niederlegt, beginnen die Eigentümer, sich eingehend mit der Gesamtlage ihrer ORBIS zu befassen.

### **3.2 Das Vorgehen der SeCurA:**

#### **Der erste Anlauf – eine fehlgeschlagene Besetzung**

*„Eine Geschäftsleitung muss Ziele und Strategie selbst und allein planen und umsetzen, sonst ist sie entbehrlich. Aber für die nötigen Maßnahmen brauchen sie die volle Rückendeckung.“*

Dagmar Claussen, Familiensprecherin der SeCurA

Die Eigentümerfamilien Sellen, Claussen und Abel erfreuen sich seit vielen Jahre an den üppigen Ausschüttungen ihrer SeCurA, einer sehr erfolgreichen Sachversicherung. Seit über 15 Jahren steht Lothar Bendel als Alleingeschäftsführer an der Spitze des Unternehmens. Er wurde noch von der älteren Generation eingestellt, die auf volles Einvernehmen

mit Bendel in der strategischen Führung hohen Wert legte und ihm in operativen Dingen völlig freie Hand ließ. Die jetzigen Familiensprecher, vom Erfolg verwöhnt, interessieren sich nicht für strategische Fragen, dafür umso mehr für den jährlichen Überschuss. Angesichts blendender Resultate vertrauen sie Bendel blind. Als Bendel im Frühjahr 1999 bei einer ärztlichen Routineuntersuchung von der Diagnose überrascht wird, wohl nur noch wenige Monate zu leben, zieht er sich von heute auf morgen aus dem Geschäft zurück und betritt sein Büro nicht mehr. Die Familiensprecher befassen sich aus Pietätsgründen zunächst nicht mit der Nachfolgeregelung.

Die drei jetzigen Sprecher der Eigentümerfamilien, seit drei, vier und sechs Jahren in ihrer Funktion, haben kein in der Eigentümerrolle begründetes unternehmerisches Interesse an der SeCurA. Sie haben sich nicht auf die Übernahme ihrer Sprecherfunktion vorbereitet, halten es nicht für nötig, sich mit dem Unternehmen zu befassen, da es doch glänzend läuft, und überlassen ihrem Geschäftsführer die gesamte Führung mit Ausnahme der gesetzlich zwingend dem Aufsichtsorgan vorbehaltenen Aufgaben. Sie begnügen sich mit einer reinen Ergebniskontrolle und orientieren sich allein an klassischen buchhalterischen Zielkriterien, die ihnen die nötige Sicherheit und Zuverlässigkeit geben. In ihrer Frühjahrssitzung stellen sie den Geschäftsabschluss fest, in ihrer Herbstkonferenz verabschieden sie die vorgeschlagene Budgetplanung.

Im Sommer sind die Sprecher der Eigentümerfamilien erstmals richtig gefordert. Nach Bendels Tod berufen die drei Familien Hubert Kießling an die Spitze der SeCurA, der ihnen in ihrem Club von mehreren Persönlichkeiten empfohlen wurde. Kießling leitet bis dahin eine Bankfiliale, die ihre hervorragenden Ergebnisse auch dem Vertrieb von Versicherungen verdankt. Dennoch kommen aus dem Unternehmen auch kritische Stimmen zu dieser Ernennung. Die Sprecher wollen ihre Entscheidung aber nicht zerreden lassen, signalisieren Kießling ihre volle Unterstützung und halten von Beginn an engen Kontakt mit ihm.

Kießling nimmt seine Aufgabe im Oktober auf, vertieft den engen Kontakt mit den Sprechern der drei Familien und berichtet ihnen in kurzen Abständen von seinen Eindrücken und Plänen. Er gewinnt sie für sich, so dass sie schnell voll und ganz hinter ihm stehen und alles mittragen, was er vorschlägt. Als Kießling eine größere Zahl neuer Vertreter einstellen will, stimmen die Sprecher zu. Als er diese Maßnahme mit einer deutlichen Kürzung der Schulungsprogramme und der Entlassung einiger Webdesigner finanzieren will, sind sie auch einverstanden. Als ein Pro-

jektleiter und zwei jüngere sehr erfolgreiche Vertreter ein vertrauliches Gespräch mit den Sprechern wünschen, um ihre Sorge über den radikalen Strategiewechsel zu erläutern, lehnen die Sprecher dieses Ansinnen ab. Daraufhin schlägt Kießling vor, alle drei Personen zu entlassen. Die Sprecher billigen auch diesen Schritt. Seitdem gibt es niemanden mehr, der Kießling widerspricht.

Gut ein Jahr nach Kießlings Amtsantritt sind sogar im Club der Familiensprecher kritische Stimmen zur Situation der SeCurA zu hören. Die Sprecher übergehen diese Themen, schließlich wissen sie, dass Kießling erhebliche Sparmaßnahmen, insbesondere bei Schulungen und Marketing, sowie die Auflösung der Einheit Web-Design und damit verbundene Entlassungen eingeleitet hat, um die Wettbewerbsposition des Unternehmens und dessen Profitabilität zu stärken. Ein weiteres Jahr später müssen sich die Sprecher völlig überraschend mit einem erheblichen Gewinnrückgang abfinden, der zudem zu massiven Konflikten der drei Eigentümerfamilien mit ihren Sprechern führt, da die Ausschüttungen deutlich geringer als gewohnt ausfallen.

Die Sprecher folgen einem Rat aus ihrem Club, sich mit dem Unternehmen zu befassen und den Gründen für den Misserfolg nachzugehen. Worin liegt die deutliche Planverfehlung begründet? Im härteren Wettbewerb – wie Kießling behauptet? In verändertem Kundenverhalten oder in der falsche Strategie? In Problemen bei der Umsetzung der richtigen Strategie? Die Sprecher können die Antworten darauf nicht aus den finanziellen Kennzahlen ableiten, den einzigen Größen, die sie bisher beachtet haben.

Eine gründliche Analyse führt zu ernüchternden Erkenntnissen: Die SeCurA hat zahlreiche Kunden, auch einige Großkunden, verloren. Viele der jüngeren Vertreter haben das Unternehmen verlassen. Das Durchschnittsalter im Vertrieb ist auf 48 Jahre angestiegen. Kießling hat die von seinem Vorgänger eingeleitete und weit fortgeschrittene Transformation der SeCurA gestoppt, die verstärkte Nutzung des Internets als Vertriebsweg verhindert und damit einen radikalen Strategiewechsel durchgesetzt, gegen die Mehrheit des OFK und des Vertriebs.

Die Sprecher kommen allmählich zu dem Urteil, dass Kießlings strategische Annahmen, insbesondere seine Entscheidungen, das etablierte Vertreternetz deutlich auszubauen und das Internet als Vertriebsweg abzulehnen, grundfalsch sind und seine Vorgehensweisen die SeCurA in eine bedrohliche Schieflage geführt haben. Sie erkennen aber auch gra-

vierende eigene Fehler: Sie haben Kießling mit uneingeschränkter Weisungsbefugnis ausgestattet, ohne das „wozu“ zu klären und überhaupt Einvernehmen in strategischer Unternehmensführung zwischen ihnen und Kießling herzustellen. Sie gestehen sich ein, dass sie mit der Übertragung der Weisungsbefugnis ohne Zielvereinbarung mit Kießling keine unternehmenspolitische, sondern eine machtpolitische Entscheidung getroffen haben, die sich letztlich gegen das Unternehmen gerichtet hat. Kießling nutzte diese Befugnis, um seinen Interessen gemäß zu handeln.

### 3.3 Parallelen im Vorgehen von ORBIS und SeCurA

*„Die Leistung der Geschäftsführung zeigt sich in Jahresüberschuss und Gewinn. Deshalb zählt letztlich nur das Endergebnis.“*

Günther Sellen, Familiensprecher der SeCurA

Die Familiensprecher beider Beispielfirmen sehen lange Zeit in der klassischen Ergebniskontrolle die Kernfunktion ihrer Aufsichtstätigkeit. So verzichten sie darauf, an der Führung ihrer Unternehmen mitzuwirken. Dieses Überwachungsverständnis führt zu zumindest vier typischen, weit verbreiteten Praktiken:

- (1) Man nimmt **keinen Einfluss auf den grundlegenden Kurs** der Firma. Statt Zweck, Ziele und Strategie selbst zu durchdenken, überlässt man diese Aufgaben allein dem Management. Dessen Ergebnisse nimmt man dann lediglich zustimmend zur Kenntnis. Mit Branche und Geschäft der Unternehmen nicht vertraut kann man die Vorschläge auch nicht kritisch prüfen. Bei der ORBIS legt die Geschäftsleitung den Eigentümern die eingekaufte Strategie zur Genehmigung vor, die ohne Erörterung erfolgt. Bei der SeCurA ändert der neue Geschäftsführer die Strategie grundlegend, ohne dass die Familiensprecher dies bemerken.
- (2) Man **beurteilt** die Geschäftsleitung und das Unternehmen (nahezu) **ausschließlich anhand finanzieller Kennzahlen**. Man kontrolliert, wie die SeCurA- und ORBIS- Eigentümer es jahrelang taten, die Führung und deren strategische Zielsetzung allein auf Basis der klassischen Kriterien (Bilanz, GuV und Anhang) und befasst sich überhaupt nur mit den Finanzkennzahlen in voraus- und rückschauender Betrachtung, mit Geschäftsergebnissen und Budgetplanungen.
- (3) Man **normiert die Besetzungsplanung** jedenfalls **nicht an Zweck, Zielen und Strategie des Unternehmens**. Mangels Kenntnissen



kann man dies auch gar nicht. Die ORBIS-Eigentümer erkennen nicht, dass ihr Unternehmen längst vom Kurs abgekommen ist und können folglich die Abberufung und Neubesetzung nicht nutzen, um das Unternehmen auf Kurs zu bringen. Die SeCurA-Sprecher erkennen nicht, dass ihr Unternehmen auf der Erfolgsspur ist. Sie werfen es durch ihre Besetzungsentscheidung sogar aus der Bahn.

- (4) Man **kümmert sich nicht um die Gestaltung der Geschäftsleitung**. Ohne funktionale Kriterien zur Organisation des Exekutivorgans, die aus Zweck, Zielen und Strategie abzuleiten sind, stehen theoretisch zwei Möglichkeiten offen. Man befasst sich entweder „improvisierend“ oder gar nicht mit der personellen Zusammensetzung des Topmanagements und einer geeigneten Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung. In der Praxis geben Aufsichtsräte oft letzterer Variante den Vorzug. Sie halten sich heraus, solange es irgendwie geht. Die ORBIS-Eigentümer werden von ihrer Geschäftsleitung eingeschaltet, als deren Probleme intern nicht mehr zu bewältigen sind. Sie tauschen dann eine Person aus, weil die „Chemie“ ganz offensichtlich nicht mehr stimmt. Die SeCurA-Sprecher schalten sich ein, weil eine Stelle frei wird. Sie ersetzen den Alleingeschäftsführer und halten ihn allein für die Geschäftsleitung. Dabei übersehen sie, dass Geschäftsleitung eine Teamleistung ist, auch dann, wenn nur einer an der Spitze steht. So setzen sie machtpolitisch den neuen Topmanager gegen alle Widerstände durch, statt unternehmenspolitisch die Orientierung am Kundennutzen durchzusetzen. Sie arbeiten zwar mit einem Teil des Topmanagements zusammen, aber nicht, um die Leistungskraft des Unternehmens zu stärken, sondern um die Machtposition des Topmanagers zu festigen, der das Unternehmen schwächt.

Die Familiensprecher beider Beispielfirmen machen mit dieser Art Kontrolle ihrer Geschäftsleitung auf Basis finanzieller Kennzahlen jahrelang nur scheinbar gute Erfahrungen. In rückschauender Betrachtung räumen sie ein, einen viel zu hohen Preis gezahlt zu haben. Als sie ernsthaft gefordert werden, in der Gestaltung von Nachfolgeregelungen, haben sie keine Basis, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Tatsächlich fällen sie dann Entscheidungen, die erheblichen Unternehmenswert vernichten. Ihre bittere Erfahrung: *„Wenn man sich nicht gründlich mit Zielsetzung und Strategie (und daraus folgenden Schlüsselgrößen) des Unternehmens befasst, ist es völlig unmöglich, wirksame Kontrolle auszuüben“* (Uwe Janzon, Miteigentümer der ORBIS). *„Anhand der Kennzahlen des Rechnungswesens kann man vielleicht beurteilen, ob das*

*Management die selbstgesetzten Aufgaben und Ziele richtig erledigt, aber man kann nicht beurteilen, ob es die richtigen Aufgaben sind, die das Management anpackt und erledigt“ (Richard Abel, Familiensprecher der SeCurA).*

Später indes, als sie sich eingehend mit Zielen und Strategie ihrer Firma befassen, sehen sie klar, dass bei der ORBIS Interessen der Geschäftsleitung die Umsetzung der richtigen Strategie behindert und bei der SeCurA die falsche Strategie zur Wertvernichtung geführt haben. Sie erarbeiten erstmals eine solide Basis, auf der sie dann auch mit Blick auf die Besetzung ihrer Spitzenfunktionen zu richtigen Entscheidungen kamen.

## **4 Nachfolgeregelung in Funktion von Firmenzielen und Strategie – Beispiel DELTAN**

Das Unternehmen DELTAN entwickelt, produziert und vertreibt Markenprodukte in Europa und Nordamerika, nutzt unter anderem auch den Lebensmitteleinzelhandel als Absatzweg und hat sich jahrelang in kaum wachsenden Märkten erfolgreich behauptet. Die Eigentümer der DELTAN mussten sich innerhalb kurzer Zeit zweimal mit einer Nachfolgeregelung befassen: zunächst planmäßig, als der langjährige Alleingeschäftsführer in Ruhestand ging und wiederum fünf Jahre später, als der sehr erfolgreiche Geschäftsführer bei einem Sportunfall tödlich verunglückte. Sie haben beide Nachfolgeregelungen an Firmenzielen und Strategie normiert.

Bei der DELTAN arbeiten die Eigentümer mit der Geschäftsleitung zusammen. Sie haben dazu drei dreitägige Klausuren jährlich eingerichtet, um Status und Zukunft des Unternehmens zu erörtern. Im Februar betrachten sie das abgelaufene Geschäftsjahr, im April erörtern sie Grundsatzfragen und im September befassen sie sich mit dem nächsten Geschäftsjahr. Zudem behandeln sie im monatlichen Unternehmensgespräch organisatorische Fragen sowie Fragen der Strategieumsetzung und der Unternehmenskultur.

Die Eigentümer verstehen unter „Geschäftsleitung“ nicht nur den alleinigen Geschäftsführer, sondern auch den „Oberen Führungskreis“ (OFK), dem die Leiter der vier strategischen Einheiten sowie die als Strategiepartner akzeptierten Leiter der unterstützenden Funktionen Finanzen

und HR angehören. Denn sie begreifen Unternehmensführung als Teamleistung, auch wenn manchmal eine Person optisch hervorgehoben ist. Produkte sind nur selten Ergebnisse von Einzelleistungen. Sie resultieren in aller Regel aus individuellem Einsatz und Zusammenarbeit. Die Arbeit eines Unternehmens wird von Teams bewältigt, nicht von einem oder mehreren Einzelnen.

In diesem Kreis, der Entscheidungen zur strategischen Unternehmensführung gemeinsam fällt und verantwortet, haben die Eigentümer auch die Nachfolgeregelungen geplant und umgesetzt. Für die Eigentümer war es selbstverständlich, wie in den Strategiekklärungsworkshops so auch bei den Nachfolgeregelungen einen unabhängigen Berater einzusetzen, um die Verfahrensqualität zu sichern. Diskussionen und Willensbildungen zu zentralen strategischen Fragen, die auf Übereinstimmung abzielen, lassen sie grundsätzlich von außen moderieren. Einmal, um der Tendenz der eingespielten Gruppe – sich selbst zu bestätigen, alles richtig zu machen und deshalb Handlungsalternativen nicht eingehend zu betrachten – entgegenzuwirken und zum ändern, um einzelne Teilnehmer, z.B. die Eigentümer oder den HR-Leiter, von Moderationsaufgaben freizustellen, so dass sich alle ganz auf die Diskussion konzentrieren können.

#### **4.1 Zweck und Ziele des Unternehmens bedenken und beurteilen**

DELTAN fertigt Konsumgüter für Endverbraucher und setzt mit seinen Produkten in den jeweiligen Segmenten Qualitätsstandards. Im Inneren gilt seit langem der Grundsatz: „Wir richten unser Handeln konsequent auf optimalen Kundennutzen aus.“ Deshalb dreht sich (nahezu) alles um die Fragen, welchen Nutzen die Kunden brauchen und wie DELTAN diesen Nutzen erhöhen kann, sowohl durch Produktverbesserungen als auch durch Suche und Entwicklung ganz anderer, neuer Produkte. DELTAN sagt gern über sich: „Wir schaffen wertvolle Produkte für unsere Kunden“, obwohl die Mehrzahl dieser Produkte in den Augen der Kunden als relativ leicht austauschbar erscheinen kann. Manche Konkurrenten von DELTAN verstehen sich deshalb tatsächlich als Hersteller von Commodities und kopieren Produkte und Qualitäten von DELTAN.

In der Konzentration auf den Kundennutzen sehen die Eigentümer und der OFK auch den entscheidenden Grund für den Erfolg der letzten Jahre: Bisherige Produkte wurden verbessert und drei ganz neue Pro-

Produkte schnell etabliert, die Marktpositionen gestärkt und interne Prozesse optimiert. Das Ansehen bei Lieferanten und als Arbeitgeber ist unverändert sehr hoch. In vier aufeinanderfolgenden Jahren konnte die Profitabilität gesteigert und Umsatzzuwächse zwischen 2 und 4% verzeichnet werden, zum einen durch deutliches Mengenwachstum in einzelnen Produktgruppen und in mehreren Ländern, zum anderen weil in einigen Produktgruppen trotz starken Wettbewerbs zum Teil beachtliche Preiserhöhungen durchgesetzt wurden.

Trotz dieser erfreulichen Ergebnisse bestehen gemischte Aussichten für die kommenden Jahre. Zwei grundlegende Tendenzen im Umfeld trüben die Zuversicht: Der Handel scheint mit seinen preisattraktiven Eigenmarken erfolgreicher als erwartet und setzt die Markenartikel weiter stark unter Druck. Die Endverbraucher, durch aggressive Kampagnen insbesondere der Discounter zunehmend preissensibel und immer öfter auf Schnäppchenjagd, akzeptieren die handelseigenen Produkte, betrachten diese manchmal sogar als „Marken“. Angesichts dessen könnten bei DELTAN Aufwand und Ertrag bedrohlich auseinanderlaufen und der Preiskampf würde, sofern über Jahre hin erbittert ausgetragen, die Profitabilität bedrohlich angreifen.

Angesichts dieses Szenarios bestimmen die Verantwortlichen bei DELTAN im Voraus zur Nachfolgeregelung vier wesentliche strategische Ziele:

- (1) Die Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit von DELTAN als Markenartikelunternehmen ist zu stärken, statt Umsatzsteigerungen durch Niedrigpreise anzustreben.
- (2) Die Marken sind zu profilieren, um dem Trend entgegenzuwirken, die Grenzen zwischen Premiummarken und Handelsmarken zu verwischen.
- (3) Deshalb sind weiterhin hohe Investitionen in F+E, Produktion und Vertrieb vorzusehen und
- (4) die langjährigen Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und Lieferanten sind zu bestätigen und ggf. auszubauen.

Dieses Zielpaket steht unter der Überschrift: „Wir schaffen Werte für unsere Kunden“, indem „wir die richtigen Produkte und Dienstleistungen auf richtige Weise herstellen“ und den Kunden „zu einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten“.

## 4.2 Die Strategie prüfen und ggf. korrigieren

Deutliche Veränderungen im Unternehmensumfeld erfordern gewöhnlich eine vertiefte Strategiebetrachtung. So befassen sich auch die Verantwortlichen bei DELTAN gründlich mit der Strategie, um die Anforderungen an den neuen Geschäftsführer auch vor diesem Hintergrund zu bestimmen.

Zu Beginn der letzten Planperiode erwartete DELTAN, dass der Preiskampf im Konsumgütergeschäft an Intensität deutlich zunehmen und die Konkurrenz zwischen Handelsmarken und Markenartikeln verschärfen würde. Dem wollten sie begegnen mit

- einer exzellenten Logistik, die für die bestmögliche Verfügbarkeit aller Produkte in den entscheidenden Distributionsformen und –kanälen sorgt,
- einer vermehrten Innovation in Produkte und Leistungen,
- einer Verkaufsförderung, die die Qualitäten der eigenen Produkte unterstreichen und für den Endverbraucher aus der Fülle der Angebote hervorheben sollte.

DELTAN erreichte diese Ziele, konnte Innovationen in Entwicklung, Konstruktion und Design realisieren und neue Produkte etablieren. Sie konnten durch Restrukturierungen in Logistik und Distribution die Kundenorientierung und Leistungsfähigkeit gegenüber dem Handel verbessern, so dass DELTAN angesichts der ausgezeichneten, von Wettbewerbern unerreichten Lieferzuverlässigkeit in manchen Ländern zum bevorzugten Partner wurde. Das neu aufgebaute Dialogmarketing konnte schließlich die Endverbraucher von der Qualität der eigenen Produkte überzeugen.

Im aktuellen Strategiereview bestätigen Eigentümer und OFK zwar die bisher sehr erfolgreiche Strategie, halten indes zugleich wesentliche neue Anstrengungen für unverzichtbar: So sind (1) die bisherigen Prozesse deutlich zu verbessern, insbesondere der Strategieprozess, aber wie schon in Logistik und Distribution ist Exzellenz in allen Prozessen und Verfahren anzustreben, von der Forschung und Anwendungsentwicklung über Produktgestaltung und Marketing bis hin zur Einlösung der Markenversprechen beim Kunden. Dieser Maßstab gilt auch für die Führungs- und Unterstützungsprozesse. Zudem sind die Mitarbeiter vermehrt zu qualifizieren, Leistungs- und Teamorientierung zu stärken. (2) Weiterhin ist Neues zu entwickeln und durchzusetzen: nämlich erfolverspre-

chende Geschäfte in wachsenden Märkten sowie eine Strategie im Umgang mit Eigenmarken des Handels.

### **4.3 Die Kernaufgaben des Unternehmens und seiner Leitung klären**

Auf Basis dieser Analysen und Folgerungen klären die Verantwortlichen bei DELTAN die Kernaufgaben. Bei der Verbesserung des Bisherigen stehen den Beteiligten Lösungsrichtung und Lösungsansätze klar vor Augen. Diese Aufgaben scheinen eher „leicht“ zu bewältigen. Die neuen Herausforderungen wirken angesichts der relativ geringen Erfahrung anspruchsvoller. Haben die DELTAN-Manager bislang in stagnierenden Märkten neue Produkte erfolgreich etabliert, so sollen sie künftig auch in neuen Märkten Geschäfte realisieren.

Die schwierigste Aufgabe sehen die Eigentümer und der OFK indes darin, eine grundsätzliche Strategie im Umgang mit dem Handel und dessen Eigenmarken zu entwickeln und durchzusetzen, zumal der Ausgang dieses Vorhabens die Profitabilität der DELTAN vermutlich wie kein anderer Faktor beeinflussen wird.

Die Richtungsentscheidung, die Marken zu profilieren statt in aggressive Preiskämpfe einzutreten und Marktanteile, sofern sie nicht profitabel erhalten werden können, lieber abzugeben statt auf Kosten der Profitabilität zu kaufen, muss sich in Gesprächen mit den Handelspartnern und im Umgang mit deren Themen bewähren: Wie ist konkret zu verfahren, wenn die Strategie des Handels, Markenprodukte in Teilen oder ganz durch Hausmarken zu ersetzen, auch einzelne DELTAN-Produkte mit Auslistung bedroht oder wenn immer mehr und längere Aktionen gefordert sind? Wie hoch kann der Aktionsanteil am Gesamtumsatz sein, ohne die Preis- und Margenstabilität anzugreifen? So sind mit dem Handel Wege zu entwickeln, um den Umsatz zu erhöhen, ohne über Preisaktionen gehen zu müssen und grundsätzlich die Spielregeln zwischen Handel und (Marken-)Lieferanten zu durchdenken und zu eigenen Gunsten anzuwenden, vielleicht sogar neu zu bestimmen.

Nach dieser Aufgabenklärung können die DELTAN-Verantwortlichen in Schritt 2 („Funktionsprofil“) die Geschäftsverteilung und Verantwortung sowohl für die strategischen als auch für die operativen Aufgaben (z.B. Ressortverantwortung) gut vorbereitet regeln.

## 5 Die erfolgskritischen Verhaltensweisen

Unseren Ergebnissen nach beeinflussen drei Verhaltensweisen, wenn sie in allen Schritten konsequent praktiziert werden, den Erfolg im Besetzungsverfahren in hohem Maß: Erfolgreiche Entscheider *führen das Verfahren durchgängig* – statt die Verantwortung für wesentliche Aufgaben oder gar das ganze Verfahren zu delegieren. Sie *beteiligen* die in den einzelnen Schritten maßgeblichen *Schlüsselpersonen* frühzeitig und qualifiziert – statt einen Alleingang zu starten und durchzuziehen oder präsidial zu handeln. Sie *gehen konsequent systematisch vor* – statt einzelne Schritte zu kürzen, manchmal sogar ganz zu streichen und von ihren funktionalen Rollen abzuweichen, um schließlich zu improvisieren.

Betrachten wir am Beispiel der ORBIS GmbH, wie deren Eigentümer im dritten Anlauf alles richtig machten, nämlich die Erfolg versprechenden Verhaltensweisen anwandten. Dabei können wir diese Praktiken auch näher beleuchten.

### 5.1 Das Verfahren führen

*„Man muss als Eigentümer an der Unternehmensleitung mitwirken und die Geschäftsführung inhaltlich beraten und überwachen. Man darf sich nicht darauf verlassen, dass sich die Geschäftsführung selbst wirksam kontrolliert.“*

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Nach dem Scheitern von Halm als Immobilienmanager teilten die drei verbleibenden Geschäftsführer die bisherigen Aufgaben der Immobilienfunktion untereinander auf. Als neun Monate später einer der drei Geschäftsführer die Verantwortung für die zusätzlich übernommenen Aufgaben niederlegte, begannen die anderen beiden um die nun zur Disposition stehenden Aufgaben zu streiten. Angesichts dessen halten es die ORBIS-Eigentümer für unausweichlich, selbst für eine funktionierende Geschäftsverteilung in der Geschäftsleitung zu sorgen und die jeweiligen Zuständigkeiten zu klären.

Die ORBIS-Eigentümer engagieren einen Berater, mit dem sie ein Vorgehen für die Analyse und Beurteilung der Unternehmenskonstellation entwickeln und umsetzen und schließlich das Besetzungsverfahren im Ganzen gestalten. Zunächst indes hilft ihnen der Berater, ein neues, vorher für abwegig gehaltenes Rollenverständnis zu akzeptieren. Zudem

bringt er die ORBIS-Eigentümer mit exzellent arbeitenden Eigentümern anderer Firmen zusammen, so dass sie deren erfolgreiche Praktiken und die diese stützenden Einstellungen kennen lernen.

Die Frage, wie die Aufgaben der Immobilienfunktion zu organisieren sind und ob ggf. ein neuer Immobiliengeschäftsführer zu bestellen ist, müssen die Eigentümer zunächst offen lassen. Zuerst wollen sie die für eine qualifizierte Antwort nötigen Grundlagen schaffen. Deshalb befassen sie sich intensiv mit der Gesamtlage des Unternehmens. Dadurch kommen sie zu überraschenden Ergebnissen. Einige Auszüge aus ihrer Diagnose:

- Der Zweck des Unternehmens, den Kunden die beste Auswahl an Qualitätsprodukten auf dem Markt zu bieten, sie kompetent zu beraten und mit einem soliden After Sales Service bestmöglich zu unterstützen, ist fast vergessen, das früher klare und überzeugende Wertangebot verwässert. Die ORBIS scheint das Gespür für ihre Kunden und deren Bedürfnisse verloren zu haben.
- Die früher starke Marktposition der ORBIS ist deutlich schwächer geworden. Statt sich als bevorzugter Qualitätsanbieter von Premiumprodukten zu profilieren hat die ORBIS Discountware in größerem Umfang ins Sortiment aufgenommen, einen verstärkten aggressiven Wettbewerb über den Preis gestartet und die Kundenberatung vernachlässigt.
- Die Beziehungen zu strategisch bedeutsamen Lieferanten sind sehr belastet. Diese mussten teilweise erhebliche finanzielle Leistungen, Opfer für die von ORBIS optimierte Rabattstrategie, erbringen, woraufhin einzelne Hersteller begonnen haben, eigene Vertriebskanäle zu erschließen, ohne dass dies von der Geschäftsleitung beobachtet wurde.
- Erstaunlich viele Menschen haben in den letzten Jahren das Unternehmen verlassen.
- Interne Prozesse sind mit Interessen einzelner beladen und dadurch zunehmend komplexer statt einfacher geworden. Im Mittelpunkt stehen jedenfalls nicht Anstrengungen zur Verbesserung aller Wertschöpfungsprozesse.

Diese Mängel haben sich noch nicht in den Bilanzergebnissen niederschlagen. Die Kennzahlen des Rechnungswesens scheinen als einzige Größen in Ordnung. Doch die Unternehmensanalyse erhellt, dass die in den letzten Jahren erzielten ordentliche Gewinne durch geschickte Buch-



haltung und Bilanzdarstellung, durch Verzicht auf nötige Investitionen in Verbesserungen interner Prozesse und verminderte Ausgaben für Schulung des Verkaufspersonals entstanden. Zudem wurden die Qualität der Verkaufsflächen vernachlässigt, Instandhaltungsmaßnahmen zu sehr gestreckt und nötige Rückstellungen teilweise unterlassen. Die Daten des RW lassen die ORBIS deutlich profitabler erscheinen als sie tatsächlich ist.

Die Geschäftsleitung der ORBIS konnte sich ihre Ziele im Grunde selbst setzen und hat diesen Gestaltungsspielraum weidlich genutzt, um zwei Anliegen zu verfolgen:

- Zu Ausbau und Sicherung der Machtposition des eigenen Ressorts wurden Stabsstellen aufgebaut (was u.a. die Entscheidungsprozesse komplizierte).
- Um das Unternehmen profitabel darzustellen, also die Eigentümer zu frieden zu stellen, wurden Gewinne ausgewiesen. Schließlich wurde die Geschäftsleitung allein nach finanziellen Gesichtspunkten beurteilt und ein beträchtlicher Teil ihrer Vergütung an der Höhe des Gewinns bemessen.

Insgesamt hat das Management seine Aufmerksamkeit fast nur auf die aktuellen Geschäfte und die Leitung der Ressorts gerichtet, sich also ausschließlich auf operativen Aufgaben konzentriert, statt sich konsequent auch mit strategischen Fragen, den eigentlichen Top-Management-Aufgaben, zu befassen. Angesichts dieser Befunde war das Vertrauensverhältnis der ORBIS-Eigentümer zu ihrer Geschäftsleitung sehr belastet.

Die Eigentümer leiten eine Neubestimmung des grundlegenden Kurses des Unternehmens ein. Sie durchdenken Zweck und langfristige Ziele neu und kommen zu dem Ergebnis, das Motto der bis vor vier Jahren amtierenden Geschäftsleitung – „hervorragende Produkte, kompetente Beratung und ausgezeichneter Service zu fairen Preisen“ – wiederzubeleben. Daraufhin prüfen sie, ob die Ziele mit der eingekauften Strategie zu verwirklichen sind und bestätigen deren Geltung. Anschließend bestimmen sie die strategischen und operativen Kernaufgaben der Geschäftsleitung (s.u.: 5.3) und erarbeiten Rahmenbedingungen für deren Arbeit.

Alles in allem interpretieren die Eigentümer ihre Rolle und Aufgabe grundlegend neu: Statt sich mit nachlaufender Kontrolle zu begnügen, nehmen sie Einfluss auf die Führung der ORBIS. Sie übernehmen die

Verantwortung dafür, dass ihre Firma richtig gut geführt wird, dass die Geschäftsleitung nicht nur ihre operativen, sondern auch ihre strategischen Aufgaben erfüllt, personell gut besetzt und richtig organisiert ist und Aufgabenteilung und Arbeitsweise funktionieren.

Im dritten Anlauf behalten die ORBIS-Eigentümer durchgängig die Führung. Sie befassen sich eingehend mit Zweck, Zielen und Strategie des Unternehmens und bestimmen daraufhin die Kernaufgaben des Unternehmens und des Topmanagements. Dadurch erarbeiten sie sich eine solide Basis, um die Geschäftsleitung neu und grundsätzlich zu gestalten, nämlich über Geschäftsverteilung, Geschäftsordnung und personelle Zusammensetzung sowie über ihre Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung zu entscheiden. So korrigierten sie ihre vorherigen Fehlentscheidungen.

Ihre beiden Fehlversuche zeigten indes auch, dass ein partieller oder völliger **Verzicht auf Führung** in diesem ersten Schritt für das Unternehmen zu fatalen Konsequenzen führen kann. Aus unserer Studie können wir noch über einige typische Fehler und direkte Konsequenzen berichten. Zunächst die **typischen Fehler**:

- Manche Eigentümer, darunter oft kommunale, geben sich zufrieden, wenn ihr Unternehmen regelmäßig Gewinne erwirtschaftet. Sie verzichten deshalb gern darauf, bei der Bestimmung von Zielen und Strategie mitzuwirken. Sie übersehen dabei, dass selbst von einem **unterdurchschnittlichen Management** geführte Unternehmen rentabel sein können, wenn bloß ihr Markt durch hohe Eintrittsbarrieren geschützt ist (oder die Nachfrage das Angebot übersteigt). Letztlich bleibt ihnen verborgen, welche hohen Gewinne sie erst mit einem professionellen Management realisieren könnten.
- Unternehmen, die in reifen Märkten mit geringem Wachstum agieren, durch Eintrittsbarrieren geschützt sind und keine besonderen Investitionen brauchen, können eine ansehnliche Profitabilität erzielen. Wir haben mehrmals solche Konstellationen erlebt, in denen die **Geschäftsleitung** die Ziele selbst setzte und **das Unternehmen faktisch kontrollierte**, dann einen Teil des frei verfügbaren Cash Flow nutzte, um sich eigene Annehmlichkeiten zu finanzieren. Neu bestellte Führungspersonen standen dann vor der Entscheidung, „mitzumachen“ oder darauf hinzuwirken, die unnötigen Ausgaben zu streichen.
- Ein Unternehmen, das über Jahre Gewinne auswies, brach plötzlich zusammen, nur kurz nachdem die beiden Geschäftsführer in den Ru-

bestand gingen. Der Kollaps erfolgte nicht, weil die **Geschäftsführer** unersetzbar gewesen wären, sondern weil sie die Jahre vor ihrer Pensionierung dazu genutzt hatten, **ihre Einkommen zu maximieren** und die für das Unternehmen überlebensnotwendige Investition in eine neue, die Produktion erheblich verbilligende Technologie unterließen. Da alle Konkurrenten diese Neuerung eingeführt hatten, konnte die neue Geschäftsführung den Konkurs nicht mehr verhindern.

Aufsichtsräte, die sich nicht eingehend mit Zweck, Zielen und Strategie des Unternehmens befassen, begeben sich von Beginn an in die Abhängigkeit anderer und verspielen schon im ersten Schritt der Besetzungsplanung einen beträchtlichen Teil ihrer Führungsmöglichkeiten. Sie nehmen folgende **typische Konsequenzen** in Kauf:

- **Sie können ihrer Geschäftsführung keine realistischen strategischen Ziele setzen**, sondern nur wählen zwischen strategisch klingenden Zielen (z.B. „Wettbewerbsvorteile schaffen durch weniger Kosten oder besseren Service“) und opportunistischen Zielen (z.B. Kostensenkung, Prozessverbesserung und Erlössteigerung), die immer richtig und nötig sind, aber allein natürlich nicht genügen, um dauerhaft profitabel zu bleiben oder zu werden. In solchen Konstellationen setzt sich die Geschäftsführung ihre Ziele faktisch selbst.
- **Sie können die Geschäftsleitung nicht effektiv kontrollieren.** Bei möglichen Soll-Ist-Abweichungen oder auch deutlichen Zielverfehlungen können sie nicht zuverlässig einschätzen, worin die Gründe tatsächlich liegen, z.B. in der falschen Strategie oder in Problemen bei der Umsetzung der an sich richtigen Strategie. Sie können folglich nicht beurteilen, ob die bisherige Strategie fortzusetzen, grundlegend zu ändern oder in gewissen Punkten, z.B. den Annahmen zum Kunden- oder Wettbewerberverhalten, zu korrigieren ist. Stattdessen sind diese Aufsichtsräte in zweifacher Hinsicht auf die Geschäftsleitung angewiesen: Sie müssen sich bei der Interpretation von Planabweichungen auf die gewöhnlich gut begründeten Ausführungen der Geschäftsleitung verlassen, und sie müssen darauf vertrauen, dass die Geschäftsleitung auch ggf. nötige korrigierende Maßnahmen ergreift, ohne selbst qualifizierte Empfehlungen aussprechen zu können.
- **Sie können die Geschäftsleitung nicht funktional organisieren.** Ohne profunde Kenntnis der Ziele und Strategie sowie insbesondere der erfolgskritischen aktuellen und künftigen Aufgaben der Geschäftsleitung fehlen entscheidende Kriterien für Geschäftsverteilung und

Besetzungsplanung. So können sie faktisch nicht beurteilen, wie die Aufgaben im Interesse und Sinn des Unternehmens zu verteilen sind und (aus dieser Perspektive) das Zusammenspiel der Geschäftsleitung zu regeln ist und welche personelle Zusammensetzung der GL dem Unternehmen als Ganzem am besten dienen würde.

Alles in allem können Aufsichtsräte, die den grundlegenden Kurs des Unternehmens und dessen wesentliche Aufgaben nicht genau kennen, die Geschäftsleitung weder effektiv führen noch strategisch beraten und auch die Qualität der Arbeit der Geschäftsleitung und jeder einzelnen Führungskraft nicht beurteilen. Letztlich bleibt sogar offen, inwieweit die Geschäftsleitung und jede einzelne Führungskraft diesen Aufgaben gewachsen ist.

## **5.2 Schlüsselpersonen beteiligen**

*„Man muss zwischen dem Oberen Führungskreis und den Eigentümern Einigkeit herstellen zu den zentralen Fragen der Unternehmensführung.*

*Ansonsten verhindern anhaltende Differenzen eine effektive Führung des Unternehmens und eine effektive Kontrolle der Geschäftsführung.“*

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Die ORBIS-Eigentümer haben das Unternehmensgeschehen bislang „bestenfalls aus der Ferne begleitet“ und sind deshalb für eine gründliche Analyse und Diagnose der aktuellen Situation umso mehr auf die konstruktive Mitwirkung von Schlüsselpersonen angewiesen. Sie können indes nicht auf eine etablierte Struktur, wie bei DELTAN, zurückgreifen und haben, anders als bei DELTAN, auch keine fruchtbare Arbeitsbeziehung mit ihren Geschäftsführern. Diesmal beauftragen sie keine Personalberatung, sondern engagieren einen unabhängigen Berater, der sie bei der Klärung der Ausgangslage für die mögliche Nachfolgeregelung methodisch und inhaltlich unterstützt und den gesamten Besetzungsprozess moderiert.

Natürlich müssen sich die Eigentümer trotzdem mit den drei Geschäftsführern und den beiden starken Bereichsleitern des alten Immobilienresorts befassen, weil sie es sind, die das Geschäft täglich betreiben und bestens kennen. Und sie tun dies gründlich, auch um deren Sichtweisen und Interessen kennen zu lernen. Aber sie widerstehen der Versuchung, ihren Blick nur nach innen zu richten. Sie nutzen ebenfalls unternehmensexterne Quellen, studieren Geschäftsberichte von Wettbewerbern

und Publikationen privater Institute und erarbeiten sich ein Bild über die Wettbewerbsbedingungen der Branche ihrer Firma. Dann führen sie gut vorbereitete Gespräche, insbesondere mit Branchenkennern, mit Lieferanten, mit der Beratergruppe, die die Strategie lieferte, und mit einem ihrer vor Jahren in Ruhestand gegangenen Geschäftsführer. Auf diese Weise machen sie sich mit den relevanten fachlichen Perspektiven des Geschäfts in der Innen- wie in der Außensicht vertraut und gewinnen im Ergebnis ein relativ umfassendes und sehr realistisches Bild ihres Unternehmens.

Bei einem **Verzicht auf Beteiligung von Schlüsselpersonen** können Inhaber und Eigentümer keine brauchbare Einschätzung des Unternehmensgeschehens gewinnen und schon gar nicht Einvernehmen in der strategischen Unternehmensführung herstellen, weder innerhalb des Aufsichtsgremiums noch zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung. Qualifizierte Gespräche sind einer reinen Informationssammlung immer überlegen und schon deshalb vorzuziehen. Unsere Beispiele illustrieren sowohl den Grundfehler als auch die typische Konsequenz:

- Der **Grundfehler** vieler Aufsichtsräte besteht darin, sich mit den Personen der Geschäftsleitung, die mit dem künftigen Funktionsinhaber zusammenarbeiten sollen, nicht über Ziele und Strategie zu verständigen, sondern eine wie auch immer gefundene Führungsperson einfach einzusetzen. Sie erwarten dann, dass die Kontroversen wie bei der ORBIS in der Geschäftsleitung ausgetragen werden oder die neue Führungskraft den OFK wie bei der SeCurA mit Rückendeckung des Aufsichtsgremiums auf ihren Kurs verpflichtet.
- In der Regel gehen diese Erwartungen der Eigentümerrepräsentanten in Erfüllung, wie auch in unseren Beispielunternehmen, allerdings mit der leider **typischen Konsequenz**, dem Unternehmen direkt wie indirekt erheblichen materiellen Schaden zuzufügen. Inhaber und Eigentümer riskieren, dass sich Differenzen im OFK negativ auswirken und das Unternehmen schwächen, sei es, dass wie bei der ORBIS die neue Führungsperson in ihrer Wirkung begrenzt wird und dann entweder gehen oder sich arrangieren muss, sei es, dass wie bei der SeCurA die neue Führungskraft, statt mit den Schlüsselpersonen zusammenzuarbeiten, Alleingänge unternimmt und daraufhin einige der besten Fach- und Führungskräfte das Unternehmen verlassen, womöglich auch noch zur Konkurrenz abwandern und diese stärken.

### 5.3 Systematisch vorgehen

*„Man muss zuerst den Kundennutzen bestimmen und daran alles andere bemessen: Ziele, Strategie, die Gestaltung der Geschäftsleitung und die Maßstäbe zur Beurteilung der Handlungen und Ergebnisse.“*

Uwe Janzon, Miteigentümer der ORBIS

Die ORBIS-Eigentümer beginnen beim Auftrag ihres Unternehmens, dessen Sinn und Rechtfertigung und fragen, welches Nutzenangebot ORBIS den Kunden künftig machen soll. Dann bestätigen sie die bislang gültige, aber vergessene Antwort, die die früher amtierende Geschäftsleitung erarbeitet hat: „Hervorragende Produkte, kompetente Beratung und ausgezeichnete Service zu fairen Preisen.“ Aus der Perspektive des so formulierten Kundennutzens stellen sie ihr Unternehmen auf den Prüfstand und erkennen schnell erhebliche Schwächen, insbesondere in Strategieumsetzung, Marktauftritt, Prozessabläufen und Mitarbeiterführung, aber auch in der Zielsetzung der Geschäftsleitung, die, auf Gewinnoptimierung in jährlichen Fristen fixiert, ihre Anstrengungen nicht gerade darauf richtet, Wertschöpfungsprozesse und Leistungsqualität, damit letztlich den Kundennutzen zu verbessern. Dann prüfen sie die vor Jahren eingekaufte Strategie und kommen zu dem Ergebnis, dass sie voll und ganz geeignet ist, die Firmenziele zu erreichen.

Bei DELTAN hatte sich die Aufgabenstellung durch Entwicklungen im Umfeld deutlich verändert, bei ORBIS dagegen bleiben die wesentlichen in der „Strategie“ formulierten Aufgaben zwar weiterhin gültig, allerdings hat die Geschäftsleitung einige dieser Aufgaben überhaupt nicht in Angriff genommen, andere nicht im Sinn der Strategie ausgeführt.

Durch ihr systematisches Vorgehen können die ORBIS-Eigentümer die künftigen Kernaufgaben des Unternehmens und ihrer Geschäftsleitung klar bestimmen: Die entscheidenden operativen Aufgaben sind: Das Sortiment profilieren (nach dem Grundsatz: Strategie bestimmt Sortiment), Filialen renovieren, Verkaufsflächen modernisieren, Beziehungen zu den Lieferanten neu gestalten, Internet als Vertriebskanal entwickeln und ausbauen, dadurch Vorteile schaffen für Kunden und Lieferanten. Die vordringlichen strategischen Aufgaben der Geschäftsleitung sind: Entwicklungen und Veränderungen im Umfeld, Angebots- und Nachfragekonstellationen systematisch verfolgen; Ziele und Strategie durchdenken und ggf. Korrekturvorschläge erarbeiten; ein strategisches Berichtswesen aufbauen, um sowohl die Prämissen der Strategie und mögliche Ver-

änderungen als auch den Status der Umsetzung zu kontrollieren; die Notwendigkeit neuer Vertriebskanäle (neben dem e-commerce) prüfen; angemessene, klare Strukturen und Prozesse schaffen; schließlich vermehrt qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte gewinnen und an ORBIS binden.

Nach der Klärung der zentralen Aufgaben können die Eigentümer diese Aufgaben gut überlegt innerhalb der Geschäftsleitung verteilen, die für deren Zusammenspiel nötigen Regelungen festlegen und die Geschäftsleitung verpflichten, ihre ureigenen und tatsächlichen Aufgaben bestmöglich zu erfüllen.

Mit Abstrichen an diesem Vorgehen oder gar einem **Verzicht auf Systematik** stellen Inhaber und Eigentümer die Weichen im Besetzungsprozess von vornherein falsch. Sie versäumen schon Schritt 1 in der Planung, eine tragfähige Basis für das Besetzungsverfahren zu schaffen. Aus unserer Studie können wir noch über einige typische Fehler und direkte Konsequenzen berichten. Zunächst die **typischen Fehler**:

Eine Reihe von Aufsichtsräten kürzt die Analysephase gewöhnlich deutlich ab. Statt sich systematisch mit Zweck, Zielen und Strategie zu befassen, stützen sie ihre Entscheidungen auf einzelne markante Datenpunkte, mit unterschiedlichen Konsequenzen:

- Die einen **beschäftigen sich nur mit offensichtlichen Problemen** und verhalten sich wie ein Reparaturdienst. Die ORBIS- Eigentümer hatten aus den Memos entnommen, der dann entlassene Immobilienmanager hätte die Märkte mal zu aufwendig, mal nicht repräsentativ genug gebaut und immer wieder den Kostenrahmen überschritten. Also suchten sie jemanden, der „solide bauen, Kostenvorgaben einhalten und teamorientiert arbeiten“ konnte.
- Die anderen **beschäftigen sich nur mit aktuellen Aufgaben**, ohne künftige Aufgaben in den Blick zu nehmen und suchen dann jemanden, der z.B. genau wie der bisherige Funktionsinhaber oder das genaue Gegenteil des Vorgängers sein soll. Überraschend viele Entscheider verhalten sich so, als würden die nächsten fünf Jahre so verlaufen wie die vergangenen fünf Jahre.
- Wieder andere **richten ihren Blick nur nach innen** und suchen deshalb jemanden, der die Organisationsstruktur und Prozesse optimieren kann. Sie achten aber nicht auf Trends im Unternehmensumfeld, z.B. sich ändernde Wettbewerbsbedingungen, und bemerken oft zu

spät, dass die bestellte Führungsperson über die dann nötigen Kompetenzen gerade nicht verfügt.

- Mit dieser Orientierung an einzelnen Datenpunkten folgen die Entscheider zwar einer gewissen Logik, da sie sich immerhin um die offensichtlichen Probleme kümmern, statt die Augen davor zu verschließen, aber sie laufen Gefahr, relativ unwichtigen Teilproblemen zuviel Bedeutung beizumessen, gerade wenn Missstände besonders augenfällig sind, und die **tatsächlich wichtigen Probleme** überhaupt nicht zu entdecken oder **falsch zu gewichten**.
- Manche Aufsichtsräte **handeln sogar ohne jegliche vorherige Situations- und Zielanalyse**. Da bei fehlender Zielklarheit jede Führungskraft richtig sein könnte, verkommt das weitere Vorgehen zum Vabanquespiel: Man stützt seine Entscheidungen dann auf Intuition, Empfehlungen anderer oder sonstige Impressionen.

#### **Einige direkte Konsequenzen:**

- Aufsichtsräte, die Ziele und Strategie des Unternehmens aus dem Blick verlieren und den Besetzungsprozess deshalb an anderen Kriterien ausrichten, verspielen dadurch jedenfalls die Möglichkeit, ein zur Strategie und den konkreten Aufgaben passendes Anforderungsprofil zu entwickeln und ihrer Kandidatensuche zugrunde zu legen. Sie haben dann auch keine Unterlage, nicht einmal Anhaltspunkte, um mit der später bestellten Führungskraft inhaltliche Ziele, einen Anfangs- und längerfristigen Auftrag zu vereinbaren.
- Aufsichtsräte, die angesichts einer aktuell oder demnächst freien Stelle den Planungsprozess abkürzen und die Besetzung an sich, das Schließen der Lücke, in den Mittelpunkt rücken, **verpflichten** oft schnell und leicht einen „**Lückenfüller**“ statt eine Spitzenkraft.

## **6 Fazit**

An den Beispielen der ORBIS und der SeCurA sowie der DELTAN wurde deutlich, dass schon am Anfang der Planung des Besetzungsverfahrens entscheidende Weichen für den späteren Erfolg oder Misserfolg der Besetzung gestellt werden und das grundsätzliche Führungs- oder Überwachungsverständnis des Aufsichtsorgans auch dessen Vorgehen in der Gestaltung von Besetzungsprozessen bestimmt.



Inhaber, Eigentümer und Aufsichtsräte, die ihre **Aufgabe unternehmerisch** verstehen, wirken an der Führung ihres Unternehmens mit, indem sie Einfluss nehmen auf die Entwicklung von Zielen und Strategie ihres Unternehmens (sich manchmal auch aktiv daran beteiligen) und diese mit Vorstand oder Geschäftsleitung gemeinsam festlegen. Sie bestimmen auch die Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung des Exekutivorgans sowie dessen personelle Zusammensetzung. Bei der Kontrolle der Geschäftsleitung stützen sie sich auf quantitative und qualitative Daten (Schlüsselgrößen), prüfen also Effektivität und Effizienz des Handelns (nicht nur rückschauend, sondern auch vorausschauend und begleitend). Wenn es um die Besetzung von Spitzenfunktionen ihres Unternehmens geht, gilt es ihnen als selbstverständlich, die Entscheidung an Zweck, Zielen und Strategie der Firma auszurichten.

Im Gegensatz dazu begreifen viele Inhaber, Eigentümer und Aufsichtsräte ihre **Aufgabe administrativ**. Sie halten die Bestimmung von Zielen und Strategie des Unternehmens für die ausschließliche Aufgabe von Vorstand oder Geschäftsführung und lassen sich deren Pläne lediglich zur Kenntnisnahme vorlegen. Bei der Festlegung der Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung folgen sie in der Regel ebenfalls den Vorschlägen ihres Topmanagements, ohne sich eingehend mit dessen Organisation zu befassen. Bei der Kontrolle der Geschäftsleitung prüfen sie die Strategie nicht inhaltlich, sondern beurteilen diese im wesentlichen auf Basis der jahresabschlussorientierten Kennzahlen (Bilanz, GuV und Anhang) und der üblichen Rentabilitätsgrößen. Sie vergleichen Plan und Ergebnis und lassen sich bei Abweichungen von der Geschäftsleitung die Gründe darlegen, prüfen also lediglich die Effizienz des Handelns. Sind Topfunktionen in ihrem Unternehmen zu besetzen, dann liegt es ihnen fern, sich deshalb mit Zweck, Zielen und Strategie des Unternehmens zu befassen. Sie richten ihre Besetzungsentscheidungen an anderen, gewöhnlich „zweckfremden“, Kriterien aus.

Aufsichtsräte, die so vorgehen, versäumen es schon im ersten Schritt der Besetzungsplanung, eine solide Basis zu schaffen für Entscheidungen zur Geschäftsverteilung sowie zu den Anforderungsprofilen auf Ebene der Geschäftsleitung. Sie erreichen dann, sieht man von außerordentlich seltenen Zufällen ab, eine bestenfalls mittelmäßige Besetzung und nehmen damit, wie bei der ORBIS, zumindest erhebliche indirekte Schäden in Kauf: entgangene Gewinne, verschlechterte Marktposition, belastete Beziehungen mit Lieferanten. Oft fallen zudem auch, wie bei der SeCurA, die direkten materiellen Schäden ins Gewicht: finanzielle Verluste,

Abgänge von Schlüsselpersonen, Abgänge von Kunden, sei es, weil das Wertangebot des Unternehmens Schwächen zeigt, sei es, weil sie von den Schlüsselpersonen „mitgenommen“ werden und dadurch die Konkurrenten stärken. Gewöhnlich kommen die so handelnden Aufsichtsräte nicht umhin, ihre Besetzungsentscheidung zu revidieren und wieder von vorne zu beginnen.

Das **überlegene Vorgehen** besteht darin, bei Zweck und Zielen der Firma, die letztlich alles andere normieren, anzusetzen, dann die Strategie vertieft zu betrachten und ggf. zu aktualisieren, schließlich die aktuellen und künftigen Aufgaben der Geschäftsleitung zu klären. Damit erarbeitet man eine solide Basis, auf der in den folgenden Schritten die künftige Geschäftsverteilung innerhalb des Topmanagements entschieden sowie das Anforderungsprofil für die Planung der möglichen Besetzung entwickelt werden kann.

Umsichtige Aufsichtsräte **führen**, befassen sich iterativ, nicht nur angesichts einer freien Stelle, aber auch dann, gründlich mit Zweck und Zielen ihrer Firma, auch mit möglichen kritischen Szenarien. Sie beurteilen die Qualität der Strategie, die Geltung ihrer Prämissen und den Verlauf der Umsetzung. Sie befassen sich in diesem Kontext mit der Organisation des Exekutivorgans, mit der Zweckmäßigkeit der Aufgabenverteilung und mit der ordnungsgemäßen Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsleitung sowie mit Fragen, die die personelle Zusammensetzung und die Beurteilung der einzelnen Personen betreffen – statt es dem Topmanagement zu überlassen, den grundlegenden Kurs des Unternehmens festzulegen und die Fragen der Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung intern zu klären, oft sogar auch Art, Umfang und Zeitpunkt der Informationsversorgung des Aufsichtsorgans zu bestimmen.

Umsichtige Aufsichtsräte **arbeiten** mit der Geschäftsleitung und weiteren **Schlüsselpersonen zusammen**, um über Ziele und Strategie gemeinsam zu entscheiden und zur strategischen Unternehmensführung volles Einvernehmen herzustellen. Sie sehen sich dabei als Dialogpartner und Berater ihres Topmanagements, mit dem sie offen und ehrlich, oft auch in sehr kontroversen Diskussionen, um die jeweils beste Lösung ringen – statt sich als Kontrolleur von Endergebnissen zu gefallen, der die materielle Strategiekontrolle wesentlich auf Größen des Rechnungswesens stützt und auf dieser völlig unzureichenden Basis leicht das Unternehmen schädigende strategische Entscheidungen befürworten kann.

Umsichtige Aufsichtsräte **gehen systematisch** vor, setzen bei Zweck und Zielen des Unternehmens an, prüfen daraufhin, ob sie mit ihrer Strategie die Ziele erreichen können und bestätigen oder korrigieren ihre Strategie. Sie bestimmen dann die Themen, auf die die Geschäftsleitung ihre Aufmerksamkeit besonders zu richten hat. Alles in allem gestalten sie ein im Ganzen stimmiges Bild von Zweck, Zielen, Strategie und Aufgaben des Unternehmens – statt Ziele und Strategie des Unternehmens aus dem Blick zu verlieren oder zu übergehen, dann die Besetzungsplanung und -entscheidung an anderen Faktoren auszurichten und mit solchen „zweck- und zielfremden“ Kriterien von vornherein das Scheitern der Besetzung zu riskieren.

Die Eigentümer von DELTAN und ORBIS (im dritten Anlauf) engagierten zur Qualitätssicherung des Besetzungsverfahrens einen **unabhängigen Berater**, der sie schon bei der Klärung der Ausgangslage für die mögliche Nachfolgeregelung methodisch und fachlich unterstützte, den gesamten Besetzungsprozess umsichtig moderierte und sich voll und ganz auf die Beratung konzentrieren konnte (weil er keine Eigeninteressen verfolgen, z.B. im Gegensatz zu Headhuntern keine eigenen Kandidaten durchbringen musste).

Umsichtige Aufsichtsräte erarbeiten in diesem Schritt die elementaren Voraussetzungen, um die im weiteren Verlauf relevanten Annahmen und Entscheidungen auf möglichst fundierte Daten zu stützen. So können sie exzellent vorbereitet – in Schritt 2 der Planung – im Kontext der Firmenstrategie über die künftige Aufgabenverteilung in der Geschäftsleitung entscheiden, die Anforderungen an die zu besetzende Funktion und deren Leistungsauftrag bestimmen und schließlich das Funktionsprofil gestalten. Daraufhin können sie – in Schritt 3 der Planung – die Anforderungen an die gesuchte Führungsperson, das funktionsspezifische Kompetenzprofil, bestimmen. Schließlich hilft ihnen die Grundlagenarbeit in Schritt 1 später auch, die dann bestellte Führungskraft (bzw. die gesamte Geschäftsleitung) effektiv zu führen und strategisch zu beraten.

## Literatur

*Zur Unternehmensaufsicht (stellvertretend für viele):*

Grothe, Philip: Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat. Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion in Deutschland, Frankfurt am Main 2006

Mäder, Olaf B.: Ein Cockpit für den Aufsichtsrat, Wiesbaden 2006

Martens, Knuth: Managementüberwachung durch den Aufsichtsrat. Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion aus agencytheoretischer Sicht, Lohmar/Köln 2000

Potthoff, Erich/Trescher, Karl/Theisen, Manuel René: Das Aufsichtsratsmitglied. Ein Handbuch der Aufgaben, Rechte und Pflichten, 6. Auflage, Stuttgart 2003

Theisen, Manuel René: Information und Berichterstattung des Aufsichtsrats, Stuttgart 2007

*Zu Firmenzweck, Ziele und Strategie (stellvertretend für viele):*

Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, Frankfurt am Main 2005

Ulrich, Hans/Probst, Gilbert: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, 3. Auflage, Bern 1991

Womack, James P./Jones, Daniel T.: Lean Thinking. Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen, Frankfurt am Main 1997

Womack, James P./Jones, Daniel T.: Lean Solutions. Wie Unternehmen und Kunden gemeinsam Probleme lösen, Frankfurt am Main 2006

*Zu den Ergebnissen unserer Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“:*

Trauth, Franz/Nadig, Toni: Konstruktive Rollen und Beiträge der HR-/PE-Funktion und anderer Schlüsselpersonen bei der Besetzung von Spitzenfunktionen. In: Schmid, M./Laske, S./Orthey, A. (Hrsg.): Personal Entwickeln (Loseblatt 1993 ff.), Beitrag 7.33, Köln 2007

