



MERGERS AND ACQUISITIONS

REVIEW

BETEILIGUNGEN • ALLIANZEN • RESTRUKTURIERUNGEN • DIVESTMENTS • PRIVATE EQUITY

2/2009

www.mareview.de

Standpunkt

**Neues beim Kauf von
GmbH-Anteilen**

Strategien & Visionen

**Unternehmenskauf Light:
Die Red Flag Due Diligence**

Strategien & Visionen

**Intellectual Property
Management in
M&A-Transaktionen**

Strategien & Visionen

**Vertragsunterschrift –
Schlusspunkt oder doch nur
halbe Miete bei der Besetzung
von Toppositionen?**

Bewertung & Kapitalmärkte

**Kaufpreisfixierung bei M&A –
Ein hinderliches Kräfteressen?**

Top Deals

**Lufthansa steigt bei
Austrian Airlines ein**



► Makro

**Der deutsche M&A-Markt 2008 – Im Zeichen der
Finanzkrise**

Vertragsunterschrift – Schlusspunkt oder doch nur halbe Miete bei der Besetzung von Toppositionen?

Fünf verhängnisvolle Illusionen der allein auf den Vertragsabschluss konzentrierten Entscheider

Franz Trauth, Transformatis Entwicklungsberatung, Schloßborn im Taunus*

1. Einleitung

► Im letzten Jahr haben wir in einem Beitrag in der M&A REVIEW¹ für eine umsetzungs- und gegen eine abschlussorientierte Interpretation und Gestaltung von Kooperationsverträgen plädiert und dies am Beispiel der Besetzung von Toppositionen erläutert: Unterschrifts- oder abschlussorientierte Entscheider betrachten den Vertragsschluss als eigentliches Ziel im Besetzungsverfahren. Sie sehen ihre Aufgabe erfüllt, sobald die Unterschrift getrocknet ist. Dagegen halten umsetzungs- oder etablierungsorientierte Entscheider den Besetzungsprozess erst für beendet, wenn die neue Spitzenkraft ihre Funktion tatsächlich übernommen hat, also Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft maßgeblich positiv gestaltet. Sie betrachten es als eine ihrer wichtigsten Aufgaben, gemeinsam mit den Schlüsselpersonen der Spitzenkraft zu helfen, sich zu etablieren.

Neben zahlreichen zustimmenden Rückmeldungen haben uns auch viele kritische Kommentare erreicht, die die alleinige Konzentration auf den Vertragsschluss als Best Practice-Vorgehen verteidigen. So schrieb uns ein Aufsichtsrat zum grundsätzlichen Vorgehen pointiert: *„Ein möglichst rascher und möglichst vorteilhafter Vertragsabschluss ist das ultimative Ziel. Dem ist alles unterzuordnen.“* In der vorliegenden Replik greifen wir typische kritische Kommentare mit einer kurzen Würdigung auf².

Das Verhalten von Entscheidern, allein die „Vereinbarung“, den Handschlag oder das unterzeichnete Dokument, zu organisieren und sich nicht mit der Umsetzung zu befassen, scheint grundsätzlicher Natur. Denn es begegnet in vielen strategisch bedeutsamen Prozessen. Mit Blick auf M&A etwa sind sich die Entscheider längst einig, dass das Post Merger Management über den Erfolg der Transaktion entscheidet und somit vor dem Closing einsetzen muss. Deshalb entwickeln umsetzungsorientierte Entscheider frühzeitig Lösungen, die tatsächlich funktionieren und Maßnahmen für Eventualitäten: Sie planen die Post-Phase zu Beginn der Pre-Phase als integralen Teil der Transaktion. Unterschriftsorientierte Entscheider dagegen befassen sich vor Vertragsabschluss oft nicht mit der Umsetzung. Ein Groß-

teil tut dies auch nach Vertragsschluss nicht³. Sie räumen zwar ein, dass der Fusionserfolg vom Gelingen der Integration abhängt, kümmern sich indes nicht darum, weil sie es nicht zu ihren Aufgaben rechnen. Bei der Besetzung ihrer Toppositionen verfahren sie oft ebenso.

In M&A-Transaktionen sind Spitzenfunktionen häufig neu zu besetzen. Kritische Faktoren werden seit langem und immer wieder neu beleuchtet⁴. So kann schon die Art, wie die Verantwortlichen vor und nach Vertragsschluss handeln, maßgebliche Weichen für Erfolg oder Scheitern der Besetzungen stellen. Dennoch vernachlässigen sehr viele Verantwortliche die Umsetzung. Warum? Im Folgenden illustrieren wir, auf welche weithin als selbstverständlich anerkannten Annahmen abschlussorientierte Entscheider ihr Handeln stützen und dass diese Grundannahmen auf einer zu engen Sichtweise beruhen. In Kommentaren zu unserem Beitrag und ebenso in Gesprächen mit Anteilseignern, Investoren und Aufsichtsräten wurde das Dilemma der unterschriftsorientierten Entscheider überaus deutlich: Ihre Grundposition scheint zwar in sich schlüssig und deshalb gut argumentierbar, beruht aber auf fatalen Annahmen, die zu ebensolchen Praktiken führen und dadurch richtig gute Besetzungen erschweren, meist sogar verhindern. Wir zeigen schließlich, von welchen geradezu gegenteiligen Grundannahmen Entscheider ausgehen, die die Etablierung ihrer neuen Spitzenkraft für mindestens ebenso erfolgskritisch wie deren Auswahl und Verpflichtung halten (siehe Abb. 1).

* Autorenkontakt: franz.trauth@transformatis.de.

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

1 Trauth, Franz (2008): Führungswechsel richtig gut gestalten. Worin sich erfolgversprechende von riskanten Besetzungsverfahren unterscheiden. In: M&A REVIEW 1/08, S. 1-7.

2 Vgl. vertiefend: Trauth, Franz (2009): Fatale Grundannahmen bei der Besetzung von Toppositionen. In: Schmid, Michael; Laske, Stephan; Orthey, Astrid (Hrsg.): Handbuch Personal Entwickeln. 127. Erg.-Lfg., Februar 2009, S. 1-30.

3 Siehe stellvertretend für viele: Jansen, Stephan (2004): Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart.

4 Vgl. beispielhaft drei Untersuchungen aus den letzten 15 Jahren: Cannella Jr., Albert A.; Hambrick, Donald C. (1993): Effects of Executive Departures on the Performance of Acquired Firms. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, Special Issue (Summer 1993): Corporate Restructuring, S. 137-152. Bennis, Warren, O'Toole, James (2000): Der neue Firmenchef – hoffentlich ist es der Richtige. In: Harvard Business Manager, 22. Jg., 6/2000, S. 95-106. Fulmer, Robert; Conger, Jay A. (2004): So besetzen Sie Top-Positionen richtig. In: Harvard Business Manager, 26. Jg., 3/2004, S. 48-61.

Abb. 1 | Die unterschiedlichen Grundannahmen im direkten Vergleich*Quelle: Eigene Darstellung*

Auf den Vertragsabschluss konzentriert	Auf die Etablierung konzentriert
Es gibt generell oder „an sich“ gute Führungskräfte. ■ Sie sind für Toppositionen jeder Art bestens geeignet und können jede beliebige Organisation erfolgreich führen. ■ Die Fähigkeit, Unternehmen zu führen, ist eine allein fachliche Kompetenz wie zum Beispiel die Fähigkeit zu lesen: Wer lesen gelernt hat, kann alle Texte lesen und wer führen gelernt hat, kann alle Organisationen führen. ■ Was solche Spitzenkräfte können müssen, ist in zahllosen allgemeinen Anforderungslisten und Kompetenzmodellen hinreichend beschrieben. ■ Eines dieser Profile ist der Suche, Sichtung und Einschätzung der Kandidaten zugrunde zu legen.	Niemand kann jedes Unternehmen gleichermaßen führen. ■ Selbst die besten Manager können nur solche Organisationen führen, zu denen sie inhaltlich und menschlich passen. ■ Die Fähigkeit, ein bestimmtes Unternehmen zu führen, hängt an zumindest drei Bedingungen: die Spitzenkraft muss Ganzheiten führen können und sowohl fachlich wie auch als Person an das konkrete Unternehmen anschlussfähig sein. ■ Was eine Führungsperson wissen, können und wollen muss, um ein bestimmtes Unternehmen zu führen, ist in einem funktionspezifischen Anforderungsprofil zu beschreiben. ■ Dieses und nur dieses Profil ist der Suche, Sichtung und Einschätzung der Kandidaten zugrunde zu legen.
Experten können und sollen die generell oder „an sich“ guten Führungskräfte identifizieren und gewinnen. ■ Die Kompetenz, Unternehmen zu führen, ist durch Analyse und Einschätzung der Person an sich zu beurteilen, völlig unabhängig von der konkreten künftigen Aufgabe, dem Management-Team und Management-Kontext – ebenso wie die Lesefähigkeit einer Person an sich zu beurteilen ist, völlig unabhängig von möglichen künftigen Leseaufgaben. ■ Suchexperten (Headhunter) können die Kompetenz von Managern, Unternehmen zu führen, zuverlässig beurteilen. ■ Entscheider sollten deshalb die Verantwortung für den Einstellungsprozess komplett an Headhunter übertragen. ■ Headhunter haben zu prüfen, inwieweit Kandidaten die (im bevorzugten Profil genannten) generellen Anforderungen erfüllen, die an Spitzenkräfte schlechthin zu stellen sind.	Aufsichtsorgan und Schlüsselpersonen der Firma müssen die Anschlussfähigkeit möglicher Kandidaten beurteilen. ■ Die Kompetenz, ein bestimmtes Unternehmen zu führen, ist nur relational zu beurteilen: – Man muss einschätzen, wie gut mögliche Kandidaten zu der konkreten Aufgabe passen und in diesem konkreten Unternehmen ihre PS auf die Straße bringen können. – Es ist keineswegs beliebig, wer diese Prüfung vornimmt. ■ Die wechselseitige Anschlussfähigkeit muss maßgeblich von denen beurteilt werden, die später miteinander arbeiten. ■ Entscheider müssen das Verfahren durchgängig führen und zudem Schlüsselpersonen qualifiziert daran beteiligen. ■ Aufsichtsorgan und Schlüsselpersonen haben zu prüfen, wie gut die Kandidaten die funktionspezifischen Anforderungen erfüllen, also zu Aufgabe und Kontext passen.
Eine dieser „an sich“ guten Führungskräfte – gewöhnlich die beste – ist unter Vertrag zu nehmen. ■ Es ist als normal zu akzeptieren, dass kein Kandidat alle (im bevorzugten Profil) erwünschten Kompetenzen abdecken kann und folglich Abstriche hinzunehmen sind. ■ Headhunter haben deshalb die Kandidaten untereinander zu vergleichen und so eine Rangfolge zu erarbeiten. ■ Headhunter haben zu empfehlen, welche der verfügbaren (generell guten) Führungskräfte zu verpflichten ist. ■ Entscheider können sich auf diese Empfehlung voll und ganz verlassen und brauchen sie nur noch formal umzusetzen. ■ Headhunter entscheiden faktisch die Besetzung. Sie sagen deshalb oft zu Recht: „Wir haben die Topposition besetzt.“	Nur eine Führungskraft, die die konkreten Anforderungen mindestens gut erfüllt, ist zu verpflichten. ■ Es ist zu erwarten, dass der Kandidat der Wahl über die unerlässlichen Kompetenzen verfügt – sie zumindest „gut“ ausgebildet hat. ■ Entscheider nutzen funktionspezifische Kriterien, um gute von Kompromisskandidaten zu unterscheiden. ■ Entscheider nehmen nur Kandidaten mit einer zumindest guten Beurteilung in die engere Wahl. ■ Entscheider entscheiden nach eigenem Urteil, statt sich auf das Urteil anderer zu verlassen. ■ Entscheider wählen ihre Spitzenkraft selbst aus. Sie sagen deshalb oft zu Recht: „Wir haben die Topposition besetzt.“
Der Besetzungsprozess ist mit Vertragsschluss beendet. Die Aufgabe des Aufsichtsorgans ist damit erfüllt. ■ Die Einarbeitung der Spitzenkraft und ihre Etablierung sind nur Formalien. ■ Spitzenkräfte haben ihre Aufgabe bald nach Amtsantritt, nach etwa 100 Tagen, im Griff. ■ Spitzenkräfte etablieren sich selbst – sie brauchen keine Hilfe, weder vom Aufsichtsorgan noch von Schlüsselpersonen oder Beratern. ■ Das Aufsichtsorgan braucht sich um die Etablierung seiner Spitzenkraft nicht zu kümmern.	Der Besetzungsprozess ist erst dann beendet, wenn die Spitzenkraft ihre Funktion faktisch übernommen hat. ■ Die Etablierung der Spitzenkraft ist mindestens ebenso erfolgskritisch wie deren Auswahl und Verpflichtung. ■ Selbst die besten Spitzenkräfte brauchen für das Meistern der Aufgabe eher 100 Wochen als 100 Tage. ■ Selbst die besten Spitzenkräfte sind in der Anfangsphase in hohem Maß auf Schlüsselpersonen und deren inhaltliche wie verhaltensbezogene Unterstützung angewiesen. ■ Die Etablierung ist eine Aufgabe, die das Aufsichtsorgan mit der Spitzenkraft und den Schlüsselpersonen zu gestalten hat.
Immer wenn Dinge zu regeln sind, gilt die „Vereinbarung“ als ultimates Ziel. ■ Diese Maxime gilt immer und überall. Sie gehört längst zum sicheren „Grund- und Wissensbestand“ von Managern. ■ Die Besetzung von Toppositionen ist nur eines von zahllosen Anwendungsbeispielen.	Nur unter bestimmten, genau definierten Bedingungen kann die „Vereinbarung“ als ultimates Ziel gelten. ■ Die Maxime kann gelten, wenn nach Vertragsschluss kaum oder keine Beziehungen zwischen den Parteien bestehen. ■ Die Besetzung von Toppositionen gehört nicht zu dieser Art von Geschäften. Sie folgt deshalb einer anderen Vertragslogik.

2. Erster Irrtum: General Manager

2.1 Es gibt generell oder an sich gute Führungskräfte

Es gibt Personen, die für Spitzenfunktionen jeder Art bestens geeignet sind: General Manager eben. Sie können jedes beliebige Unternehmen erfolgreich führen. Die Fähigkeit, Unternehmen zu führen, erscheint als eine allein fachliche Kompetenz, wie zum Beispiel die Fähigkeit zu lesen: Wer lesen gelernt hat, kann alle Arten von Texten lesen – kontinuierliche Texte (zum Beispiel Romane, Fachbücher, Lyrik) und diskontinuierliche Texte (zum Beispiel Tabellen, Diagramme, Formulare). Und wer führen gelernt hat, kann alle Arten von Organisationen führen – unabhängig von Geschäftszweck, Rechtsform, Eigentümerstruktur und anderen Bestimmungsfaktoren. Er kann in allen Kontexten, also Unternehmen generell führen.

Wenn Entscheider eine Topposition zu besetzen haben, suchen sie deshalb meist nach einem „an sich“ guten Manager (siehe Abb. 2). Was zeichnet Spitzenkräfte aus? Was ist typischerweise von Personen zu erwarten, die Toppositionen besetzen sollen? Wissenschaftler, Personalverantwortliche und Berater haben sich jahrzehntelang mit dieser Frage befasst. In mittlerweile zahllosen Profilen, meist langen Listen von Eigenschaften, Fähigkeiten, Erfahrungen, Kenntnissen, sind die allgemeinen Anforderungen beschrieben, die heute an Topmanager zu stellen sind. Eines dieser Profile ist der Suche, Sichtung und Einschätzung der Kandidaten zugrunde zu legen. Stellenanzeigen sind deshalb meist voll von allgemeinen, aus solchen Kompetenzmodellen übernommenen Formulierungen.

Abb. 2 | Typische Kommentare zu Irrtum 1

Quelle: Eigene Darstellung

„Es gibt ‚an sich‘ gute Führungskräfte.“

„Spitzenkräfte kann man überall hinschicken. Sie werden die Probleme lösen.“

„Spitzenkräfte wissen, wie man führt.“

„Man kann sie in jedes Wasser werfen und sie werden schwimmen.“

„Bring die richtige Person auf die Topposition und alles andere läuft von selbst.“

„Gute Leute treffen die richtigen Entscheide.“

2.2 Tatsächlich kann niemand jedes Unternehmen gleichermaßen führen

Es trifft zwar zu, dass die grundsätzlichen Führungsaufgaben (Ziele vereinbaren, organisieren, entscheiden, auswerten) in allen Branchen, in jeder Organisation und auf allen Führungsstufen gleich bleiben⁵. Auch ist die zentrale strategische, gern „General Management“ genannte Aufgabe auf Toppositionen überall dieselbe: Sie besteht darin,

komplexe Organisationen zu führen und deren Verhalten so zu beeinflussen, dass bestimmte Ziele erreicht werden⁶. Und eine Reihe von Topmanagern hat in verschiedenen Branchen auf Spitzenfunktionen reüssiert. Aber gerade solche Manager räumen ein, dass sie nicht jede beliebige Organisation leiten könnten. Viele betonen, sie könnten weder jeden Geschäftszweck mit den daraus folgenden verschiedenen Sachaufgaben managen noch jedes Team in jedem Kontext führen. Einige vermuten sogar, dass sich fachliche oder persönliche Schwächen oder fehlende Stärken in manchen Konstellationen fatal auswirkten und diese deshalb prinzipiell zu meiden seien.

Um ein bestimmtes Unternehmen richtig gut zu führen, muss eine Führungsperson zumindest drei Bedingungen erfüllen:

- (1) Sie muss die spezielle Kompetenz der General Manager gut ausgebildet haben: die Fähigkeit, komplexe Organisationen zu gestalten.
- (2) Sie muss inhaltlich anschlussfähig sein, also das nötige fachliche und methodische Wissen und Können haben, um die Aufgaben in der Leitung dieses Unternehmens zu bewältigen. Denn die konkreten Fach- und Führungsaufgaben sind von Firma zu Firma verschieden.
- (3) Sie muss schließlich zwischenmenschlich anschlussfähig sein, nämlich diese Kompetenzen im konkreten Unternehmen fruchtbar einsetzen, also mit Schlüsselpersonen produktive Arbeitsbeziehungen entwickeln können und wollen.

Die zweite und dritte Bedingung werden leider allzu häufig unterschätzt. Die Spitzenkraft muss zwar nicht unbedingt mit allen, aber doch mit den weitaus meisten Schlüsselpersonen und dem Aufsichtsorgan dauerhaft richtig gut kooperieren. Sie braucht deren Unterstützung. Je besser das Zusammenspiel, desto besser sind die erreichbaren Ergebnisse. Die Qualität der Arbeitsbeziehungen beeinflusst die Führungsleistung der Spitzenkraft enorm und entscheidet weit mehr über deren Erfolg als irgendein anderer Faktor. Effektive und effiziente Beziehungen sind kein „Alleinkriterium“ für Erfolg, aber unbefriedigende Beziehungen zu mehreren Schlüsselpersonen führen nahezu zwangsläufig zum Scheitern. Gravierende Schwächen bei der Gestaltung produktiver Arbeitsbeziehungen können auch durch noch so gut ausgeprägte Stärken in anderen Feldern kaum kompensiert werden.

Offensichtlich hängt die Fähigkeit, ein Unternehmen zu führen, von fachlichen und personellen Kompetenzen des Managers ebenso ab wie von Variablen eines bestimmten Unternehmens. Sie ist deshalb anders als etwa die Lesefähigkeit keine allein fachliche Kompetenz oder Eigenschaft

5 Malik, Fredmund (2007): Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt am Main.

6 Ulrich, Hans; Probst, Gilbert (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. 4. Auflage 1995, Bern.

einer Person an sich, sondern nur relational, mit Blick auf die jeweils konkrete Konstellation in einem Unternehmen, zu bestimmen:

- Rein fachliche Kompetenzen eines Menschen können Experten testen, indem sie dessen Fähigkeit im Umgang mit ausgewählten Objekten beurteilen. Wer typische Texte lesen kann, kann Texte generell lesen. Man kann sicher voraussagen, dass er künftige Leseaufgaben bewältigen wird. Dazu muss man die einzelnen Texte nicht kennen.
- Die Fähigkeit zur Unternehmensführung dagegen kann weder von Experten allein (s. dazu Irrtum 2) noch generell beurteilt werden: Wer ein Unternehmen erfolgreich führt, kann deshalb noch längst nicht Unternehmen beliebiger Branchen und Organisationen generell führen. Oft scheitern sogar Wechsel von Topmanagern innerhalb einer Branche. Denn selbst direkte Wettbewerber können für ihren Erfolg ganz verschiedene Führungskräfte benötigen.

Etablierungsorientierte Entscheider bedenken genau, was die gesuchte Spitzenkraft wissen, können und wollen und wie sie handeln muss, um im und mit dem Unternehmen Erfolg zu haben. Sie beschreiben die für die bestimmte Aufgabe unverzichtbaren Fähigkeiten nicht abstrakt, sondern konkret: auf Basis des Leistungsauftrags und der Ziele, der möglichen kritischen Szenarien und der personellen Konstellation. Allein dieses funktionsspezifische Kompetenzprofil legen sie dem Besetzungsverfahren zugrunde. Denn eine Führungsperson, die gerade die nötigen Kompetenzen nicht besitzt, um die konkrete Aufgabe zu bewältigen, wird einem Unternehmen ebenso wenig helfen können wie eine Führungsperson, die über die unerlässlichen Kompetenzen zwar verfügt, sie vielleicht sogar brillant ausgebildet hat, sie aber gerade in diesem Unternehmen nicht wirksam einsetzen kann.

3. Zweiter Irrtum: Experten

3.1 Experten können und sollen generell gute Führungskräfte identifizieren und gewinnen

Entscheider wissen natürlich, wie harte Daten und fachliche Fähigkeiten, geschäftliche, organisatorische oder finanzielle Erfolge von Kandidaten einzuschätzen und Leistungsbilanzen zu bewerten sind. Sie fühlen sich aber oft unsicher, weiche Faktoren wie zum Beispiel Führungsqualität zu beurteilen, zumal bei fremden Personen. Sie gehen davon aus, dass Experten die Kompetenz von Managern, Unternehmen zu führen, sicher beurteilen können. Deshalb halten sie es für naheliegend oder gar konsequent, die Kandidateneinschätzung Experten zu übertragen. Dann beauftragen sie Suchexperten, Kandidaten für die Topposition zu beschaffen und auch zu evaluieren, also das Auswahlverfahren bis zur Unterschriftsreife durchzuführen. Sie geben den Headhuntern, Personalvermittlern oder Executive Searchern in gewöhnlich kurz gehaltenen Briefings meist nur einige allgemeine Informationen für die Kandidatensuche und lassen sie dann unge-

stört arbeiten. Abschlussorientierte Entscheider halten sich und andere, zum Beispiel Schlüsselpersonen des Unternehmens, heraus und schalten sich erst wieder ein, wenn die Vertragsverhandlungen anstehen (siehe Abb. 3).

Abb. 3 | Typische Kommentare zu Irrtum 2

Quelle: Eigene Darstellung

Entscheider:

„Headhunter können die Führungsqualität von Managern zuverlässig beurteilen. Sie sollen deshalb Spitzenkräfte beschaffen.“

„Profis sollen gute Kandidaten beschaffen, vergleichen und mit dem Besten den Vertragsabschluss vorbereiten.“

„Ich brauche mich mit dem Einstellungsverfahren nicht zu befassen.“

„Ich muss nicht wissen, wie viele und welche Personen sich bewerben oder angesprochen werden, und auch nicht, wie die Berater zu ihren Ergebnissen kommen. Mich interessiert nur die gesicherte Empfehlung, möglichst schnell.“

Headhunter:

„Ein Unternehmen verfügt in der Regel nicht oder nur selten über die Fähigkeit, in eigener Regie neue Führungskräfte zu suchen und auszuwählen.“

„Man muss den Kreis der Beteiligten so klein wie möglich halten.“

„Je weniger Personen im Besetzungsverfahren mitreden, desto schneller ist entschieden.“

Headhunter übernehmen die Hauptrolle im Verfahren meist gern⁷. Sie interessieren Kandidaten für die Topposition und beurteilen dann, inwieweit Kandidaten die im bevorzugten Kompetenzmodell beschriebenen allgemeinen Anforderungen an Manager erfüllen. Da sie die Kompetenz, ein Unternehmen zu führen, für eine rein fachliche Kompetenz einer Person halten, nehmen sie nur die Person an sich in den Blick. So wie Experten die Lesefähigkeit einer Person unabhängig von künftigen Leseaufgaben anhand wissenschaftlicher Verfahren beurteilen, schätzen Headhunter die Kompetenz einer Person zur Unternehmensführung ein: völlig unabhängig von der konkreten künftigen Führungs- und Sachaufgabe, von möglichen kritischen Entscheidungslagen, von Managementteam und -kontext. Sie betrachten allein die Person und beurteilen deren Einstellungen, Können und Wissen, ggf. auch weitere personenbezogene Daten anhand wissenschaftlicher Verfahren.

3.2 Tatsächlich müssen Aufsichtsorgan und Schlüsselpersonen der Firma die Anschlussfähigkeit der Kandidaten beurteilen

Entscheider, die die Evaluierung der Kandidaten an Headhunter übertragen, gehen damit gleich vier bedeutende, unkalkulierbare und zudem unnötige Risiken ein:

7 Vgl. zur grundsätzlichen Orientierung über die Arbeit von Headhuntern: Vereinigung Deutscher Executive-Search-Berater (Hrsg.), (2003): Führungspositionen optimal besetzen. Handbuch des Executive Search. Frankfurt am Main, In diesem Buch entfalten und begründen die im Verband organisierten Headhunter-Gruppen ihr Rollen- und Aufgabenverständnis und typische Verfahren.

- (1) Headhunter sind selten Experten in der Einschätzung von Führungskompetenz. Ihre Stärken liegen auf ganz anderen Feldern, nämlich in der Suche, Ansprache und Beeinflussung der Wechselwilligkeit von Führungskräften und in der Gestaltung von Verträgen.
- (2) Headhunter schätzen die Kandidaten oft nur auf personaler Ebene ein, indem sie deren Abschneiden in diversen Persönlichkeits- und Leistungstests, manchmal auch in Assessments beurteilen. Meist delegieren sie so die Auswahl an „technische Tools“.
- (3) Headhunter nutzen für die Einschätzung der Kandidaten oft nur eine, nämlich ihre eigene Perspektive und lassen Schlüsselpersonen der Firma völlig unbeteiligt.
- (4) So bleibt die Anschlussfähigkeit von Kandidat und Unternehmen vor Vertragsunterschrift ungeprüft, obwohl sie maßgeblich über den Erfolg der Besetzung entscheidet. Headhunter versuchen diesen Mangel auszugleichen, indem sie von der Beurteilung der Person des Kandidaten auf dessen Eignung und Wirkung im Unternehmen „schließen“. Tatsächlich indes handelt es sich um Spekulation.

Man kann mit Methoden der klassischen Diagnostik zwar die Persönlichkeit des Kandidaten an sich (Einstellungen, Werthaltungen, Eigenschaften, Fähigkeiten) erhellen, aber daraus längst nicht auf dessen Eignung und Wirkung in beliebigen interpersonalen Kontexten und zudem auf seine fachliche Kompetenz für beliebige Sachaufgaben schließen. Aufsichtsorgan und Schlüsselpersonen müssen in der Kandidatenevaluierung die zentrale Rolle spielen. Schon die fachliche Seite ist wesentlich aus der Sicht der Personen zu beurteilen, die das Geschäft täglich betreiben und verantworten sowie aus der Sicht der Aufsichtsräte, die für die Funktion letztlich verantwortlich sind. Die vermutliche Wirksamkeit der Kandidaten ist ebenso maßgeblich von denen zu beurteilen, die später miteinander arbeiten, also von Aufsichtsorgan, Schlüsselpersonen und der neuen Spitzenkraft. Und da diese Anschlussfähigkeit weder aus Person oder Lebenslauf des Kandidaten ableitbar noch auf andere Weise theoretisch zu erschließen ist, sind Arbeitssequenzen von Entscheidern und anderen Schlüsselpersonen mit den Kandidaten unverzichtbar, in denen die Beteiligten prüfen können, ob sie zueinander passen.

Betrachten wir dies an einem analogen Beispiel: Wenn das Topmanagement einer Firma die Eignung einiger seiner Führungskräfte für bestimmte, demnächst freie Führungsfunktionen beurteilen will, wird es sich kaum jemals auf ein allgemeines Kompetenzmodell von Externen oder allein auf Aussagen der Personalabteilung verlassen. Vielmehr wird das Topmanagement die Anforderungen der offenen Positionen genau betrachten, die aktuellen Vorgesetzten sowie andere Manager befragen, die mit den zu beurteilenden Führungskräften zusammen arbeiten und sich oft auch um Einschätzungen von Mitarbeitern und früheren Vorgesetzten

der fraglichen Führungskräfte bemühen. Zudem wird sich das Topmanagement von jeder dieser Führungskräfte ein profundes Bild machen. Führungskräfte, die schon seit langem im Unternehmen arbeiten, werden also gewöhnlich aus mehreren fachlichen und zwischenmenschlichen Perspektiven eingeschätzt – und zwar von Personen, die die fraglichen Führungskräfte schon länger kennen, mit ihnen auf die eine oder andere Weise gearbeitet haben.

In Entsprechung dazu unterziehen umsichtige Entscheider Führungskräfte, die sich von außen bewerben, insbesondere für Toppositionen, ebenfalls einer gründlichen Prüfung aus den relevanten Perspektiven statt sich nur auf eine einzige Perspektive, zum Beispiel die externen Berater, zu verlassen. Sie nennen gewöhnlich fünf unverzichtbare Bedingungen für eine solide Einschätzung:

- (1) Sie befassen sich frühzeitig mit mehreren Kandidaten und lernen sie gründlich kennen.
- (2) Sie beauftragen Schlüsselpersonen, die Kandidaten ebenfalls vertieft einzuschätzen.
- (3) Sie nutzen Referenzgespräche mit Personen aus dem bisherigen beruflichen Umfeld der Kandidaten, um deren dortige Führungsleistung möglichst adäquat einzuschätzen, statt sich allein auf Unterlagen, Interviews, Arbeitssequenzen, Einschätzungen zu verlassen.
- (4) Sie beurteilen systematisch alle Kandidaten auf Basis ihres funktionsspezifischen Profils und zwingen sich so, aus mehreren Optionen auszuwählen und Prioritäten zu setzen.
- (5) Sie beteiligen oft einen Berater, der unabhängig, also ohne die üblichen Interessen agieren kann, weil er keinen eigenen Kandidaten durchbringen muss. Er soll die Kandidaten ebenfalls vertieft einschätzen, an Arbeitssequenzen und Gesprächen zwischen Kandidaten und Schlüsselpersonen teilnehmen und aus dem Verlauf dieser Interaktionen Schlüsse ziehen. Er kann so die Sicht derer, die später mit der neuen Führungskraft arbeiten, qualifiziert und hin und wieder durchaus auch in wesentlichen Punkten ergänzen, indes niemals ersetzen.

4. Dritter Irrtum: Verpflichtung einer Führungskraft

4.1 Eine dieser generell guten Führungskräfte ist unter Vertrag zu nehmen

Headhunter haben gewöhnlich mehrere Führungskräfte für eine bestimmte Topposition interessiert und geprüft, inwieweit jede die generellen Anforderungen erfüllt, die an Spitzenkräfte schlechthin zu stellen sind. Dabei kommen sie zum immer gleichen Ergebnis: Kein Mensch kann alle in diversen Profilen genannten oder erwünschten Kompetenzen abdecken. Also sind bei jedem Kandidaten gewisse

Abstriche hinzunehmen. Deshalb vergleichen Headhunter im zweiten Schritt die Kandidaten untereinander. Sie beachten neben den generellen Anforderungen auch Vertragsmodalitäten, verhandeln oft den Rahmen vorab und erarbeiten eine Rangfolge der Kandidaten. So identifizieren sie die vergleichsweise beste Führungsperson. Je nach Rollenverständnis präsentieren sie entweder nur einen Kandidaten oder aber eine kleine priorisierte Auswahl.

Abschlussorientierte Entscheider vertrauen der Empfehlung der Headhunter meist voll und ganz. Manche sehen sich mehrere Kandidaten an, um sie zumindest oberflächlich „vergleichend zu beurteilen“. Andere lassen sich nur den aus Sicht der Headhunter besten Kandidaten präsentieren. Einige entscheiden, ohne den Kandidaten der Wahl überhaupt gesehen zu haben, allein auf Basis der Papierform. Solange sie sich kein eigenes Bild von den Kandidaten erarbeitet haben, bleibt ihnen gar nichts anderes übrig als sich auf die „Fremdbilder“ der Headhunter zu verlassen und deren faktische Besetzungsentscheidung formal umzusetzen. Headhunter unterstreichen häufig genau diese Aufgaben- und Rollenteilung, wenn sie sagen: *„Wir haben die Position besetzt.“* (siehe Abb. 4).

Abb. 4 | Typische Kommentare zu Irrtum 3

Quelle: Eigene Darstellung

Entscheider:

„Wie ich mich bei technischen Problemen auf die Empfehlungen der Techniker verlasse, so verlasse ich mich bei Personalentscheidungen auf die Empfehlungen der Headhunter.“

„Wenn ich dem Votum des Headhunters nicht vertrauen würde, dann bräuhete ich ihn erst gar nicht zu engagieren.“

Headhunter:

„Kein Unternehmen wird sich damit zufrieden geben, mehrere Kandidaten für eine bestimmte Aufgabe zur Auswahl zu haben. Es wird und soll darauf vertrauen, den für diese Aufgabe am besten geeigneten Kandidaten präsentiert zu bekommen.“

„Wir platzieren – wir empfehlen nicht!“

„Wir vermitteln keine Manager, wir suchen und platzieren.“

4.2 Tatsächlich ist nur eine Führungskraft zu verpflichten, die die konkreten Anforderungen mindestens gut erfüllt

Headhunter, die Kandidaten nur auf allgemeine Anforderungen hin beurteilen, verfangen sich in einer Zwangslage, die sie indes nicht zu erkennen scheinen: Sie akzeptieren es zwar als normal, dass auch der Kandidat der Wahl letztlich nicht alle gewünschten Anforderungen erfüllen wird, verfügen aber über keinerlei Kriterien, um zu beurteilen, welche und wie viele Abstriche sinnvoll bzw. gerade noch hinnehmbar sind und wo die Grenze zwischen guten und Kompromisskan-

didaten verläuft. Denn den dafür unverzichtbaren und letztlich entscheidenden Maßstab, das funktionsspezifische Anforderungsprofil, haben sie nicht erarbeitet. Deshalb können sie die Kandidaten nur noch untereinander vergleichen und auf Basis dieser Binnenbetrachtung ein Ranking sowie ihre Empfehlung für die Entscheider erstellen. Sie schlagen dann, ohne es zu merken, mit den „vergleichsweise Besten“ oft mittelmäßige oder schwache Kandidaten für Toppositionen vor.

Etablierungsorientierte Entscheider beurteilen vorrangig die Passung der Kandidaten zur Firma. Sie prüfen, wie gut einzelne Kandidaten die zur Bewältigung der konkreten Aufgabe unerlässlichen Anforderungen erfüllen und im Inneren und nach außen vermutlich wirksam werden. Zudem erwarten sie, dass die künftige Führungsperson die erfolgsentscheidenden Kompetenzen tatsächlich aufweist. Deshalb nehmen sie nur Kandidaten mit einer zumindest guten Beurteilung in die engere Wahl. Sollte niemand diese Bedingung erfüllen, verzichten sie darauf, den vergleichsweise besten als „Kompromisskandidaten“ zu engagieren. Stattdessen befassen sie sich wieder mit Zielen, Kernaufgaben und Profil der Funktion und beginnen die Suche von vorne. So vermeiden sie das Dilemma der Headhunter und grobe Fehlbesetzungen.

Anders als ihre abschlussorientierten Kollegen haben etablierungsorientierte Entscheider mehrere Kandidaten in verschiedenen Konstellationen (bevorzugt in vertiefenden Interviews, fachlichen Gesprächen und gemeinsamen Arbeitssequenzen zu realen Themen) genau kennen gelernt und ihre inhaltliche wie zwischenmenschliche Passung vor Vertragsunterschrift solide beurteilt. Dabei haben sie gezielt nach Anhaltspunkten für den erhofften Erfolg ihrer neuen Führungsperson gesucht wie auch die Möglichkeit ihres Scheiterns geprüft. Sie verlassen sich also nicht auf das Votum anderer, sondern entscheiden nach eigenem Urteil und suchen sich ihre Spitzenkraft nicht nur formal, sondern auch faktisch selbst aus. So erreichen sie meist richtig gute Besetzungen.

5. Vierter Irrtum: Vertragsabschluss

5.1 Mit Vertragsschluss ist die Aufgabe des Aufsichtsorgans beendet

Abschlussorientierte Entscheider halten die Einarbeitung der neuen Führungsperson und deren Funktionsübernahme für „reine Formsache“, für einen „zwar notwendigen, aber unproblematischen Punkt auf der Agenda“. Sie erwarten, dass die Spitzenkraft ihre Aufgabe schon bald nach Amtsantritt, jedenfalls „nach etwa 100 Tagen“ und „auf sich allein gestellt in den Griff bekommt“. Deshalb kümmern sie sich nach Vertragsunterschrift nicht um die ausgewählte Führungsperson. Sie beobachten das weitere Geschehen allenfalls aus der Ferne (siehe Abb. 5).

Abb. 5 | Typische Kommentare zu Irrtum 4*Quelle: Eigene Darstellung**„Ist der Vertrag unterschrieben, dann ist das Ziel erreicht, die Aufgabe des Aufsichtsrats abgeschlossen.“**„Die Einarbeitung ist reine Formsache, ein Selbstläufer und relativ schnell – nach etwa 100 Tagen – erledigt.“**„Spitzenkräfte etablieren sich selbst. Das zeichnet sie ja gerade aus.“**„Scheitert die Führungskraft, dann war sie offenbar die Falsche.“**„Wozu sich also mit dem Unternehmen oder spezifischen Details befassen?“**„Der Schlüssel zum Besetzungserfolg liegt allein darin, eine geeignete Spitzenkraft zu finden und unter Vertrag zu nehmen.“***5.2 Tatsächlich ist der Besetzungsprozess erst beendet, wenn die Spitzenkraft ihre Funktion faktisch übernommen hat**

Abschlussorientierte Entscheider erwarten das Beste: dass nämlich die zentralen Personen optimal zusammenspielen und überlegt im Sinn der Firma handeln bzw. Schlüsselpersonen den neuen Vorstand zumindest nicht entscheidend behindern. Dagegen haben etablierte wie gescheiterte Topmanager die Funktionsübernahme als „Gratwanderung“ beschrieben, mit einer „alpinistischen Erstbesteigung“ verglichen und über Unwägbarkeiten berichtet: *„Man hat mit der Vertragsunterschrift zwar das Ticket, um den Gipfel zu erklimmen, aber keine Garantie, tatsächlich oben anzukommen.“* Auch umsichtige Entscheider halten die Etablierung der Führungsperson für mindestens ebenso erfolgskritisch wie deren geschickte Auswahl und Verpflichtung.

Das Meistern der Aufgabe dauert eher 100 Wochen als 100 Tage und somit deutlich länger als weithin vermutet. Dazu erzählte ein Unternehmensleiter: *„Die Frage, ob ich aus der Branche komme, beantworte ich seit neuestem mit Ja. Denn jetzt habe ich das Gefühl, meine Aufgabe zu beherrschen.“* Zweieinhalb Jahre zuvor hatte er die Aufgabe als Branchenfremder übernommen. Ein Arzt in der Krankenhausleitung berichtete: *„Ich brauchte zwei Jahre, bis ich endlich fest im Sattel saß. Ich glaube nicht, dass ich es wesentlich schneller hätte schaffen können.“* Selbst die Besten brauchen oft mehr als ein Jahr, *„um die Komplexität der neuen Aufgabe halbwegs zu verstehen“*, wie ein Manager urteilte, der branchenintern auf Vorstandsebene wechselte. In keinem Fall ist die tatsächliche Übernahme der Funktion eine Angelegenheit von 100 Tagen.

Freilich muss sich die Spitzenkraft selbst etablieren. Sie hat erheblichen Anteil daran, dass dies richtig gut gelingt. Aber sie braucht dazu tatkräftige Unterstützung. Denn sie muss

Analysen und Diagnosen erarbeiten, realistische Lösungsansätze entwickeln und ihre geschäftlichen, organisatorischen und personellen Maßnahmen auf möglichst fundierte Daten stützen. Sollten sich Schlüsselpersonen daran nicht angemessen beteiligen oder die neue Spitzenkraft gar auflaufen lassen, sind nur enttäuschende Ergebnisse erreichbar. Ohne Rückendeckung des Aufsichtsorgans und ohne Unterstützung durch die Schlüsselpersonen kann die neue Führungsperson nicht im Sinn des Unternehmens wirken.

Deshalb verstehen umsichtige Entscheider die Etablierung als Aufgabe, die sie selbst gemeinsam mit Schlüsselpersonen und der bestellten Spitzenkraft vorzubereiten, zu planen und umzusetzen haben. Also helfen sie der neuen Führungsperson in deren Vorbereitung auf ihren Stellenantritt und bei der Übernahme der Funktion. Zudem wirken sie darauf hin, dass Schlüsselpersonen und Spitzenkraft ihre Arbeitsbeziehungen ausbauen und mit der Zeit effektiv und effizient kooperieren. Sie achten sehr darauf, wie gut die Schlüsselpersonen die Spitzenkraft fachlich und persönlich unterstützen und intervenieren ggf. rasch. Denn das unterstützende Verhalten der Schlüsselpersonen und die Kontrolle deren Verhaltens sind ihnen mindestens ebenso wichtig wie die Kontrolle der inhaltlichen Ergebnisse.

6. Fünfter Irrtum: Vereinbarung**6.1 Immer wenn Dinge zu regeln sind, gilt die Vereinbarung als ultimatives Ziel**

Entscheider handeln nicht nur bei der Gestaltung von Nachfolgeregelungen nach dieser Maxime, sondern grundsätzlich. Die Besetzung von Toppositionen ist nur ein Anwendungsbeispiel von vielen. Die Regel, in der wissenschaftlichen und populären Literatur seit Jahrzehnten immer wieder entfaltet, gehört zum *„gesicherten Grund- und Wissensbestand“* vieler Entscheider. So stellt zum Beispiel das „Harvard Konzept“⁸, längst der Klassiker für Verhandlungen schlechthin, den Abschluss der Verhandlung als eigentliches Ziel dar. Das Buch erscheint seit mehr als 25 Jahren unter dem programmatischen Titel: *„Getting to Yes“*. Obige Regel leuchtet unmittelbar ein und tatsächlich sieht man sich in vielen Verhandlungen am Ziel, sobald der Deal perfekt, die Einigung unter Dach und Fach gebracht ist (siehe Abb. 6).

6.2 Die Maxime gilt keineswegs „immer“

Indem Entscheider die Vertragsunterschrift als Ziel und Schlusspunkt des Besetzungsverfahrens betrachten, verallgemeinern sie eine eingeschränkt gültige Vertragslogik. Nur unter genau definierten Bedingungen kann die Konzentration auf die Unterschrift das optimale Verhalten sein und die Vereinbarung allein schon den Erfolg

8 Fisher, Roger; Ury, William (1981): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main, 22. Auflage 2004.

Abb. 6 | Typische Kommentare zu Irrtum 5*Quelle: Eigene Darstellung*

„Ob Sie ein Grundstück für eine neue Produktionsstätte suchen oder eine Führungskraft für eine Topposition – der Beschaffungsprozess folgt der gleichen Logik. Mit Vertragsabschluss ist die Aufgabe erledigt.“

„Es geht einzig darum, eine zuverlässige Auswahlentscheidung zu treffen und die Vertragsunterschrift zu organisieren.“

ausmachen: nämlich bei Geschäften, bei denen nach Abschluss der Transaktion (zum Beispiel nach Übertragung eines Grundstücks für Produktionsstätten) geringfügige oder keine Beziehungen zwischen den Vertragsparteien bestehen.

Bei Geschäfts- oder Vertragsbeziehungen dagegen, in denen beide Seiten eine längerfristig angelegte Zusammenarbeit vereinbaren und sich verpflichten, gemeinsam bestimmte Ziele zu verfolgen, kommt es nicht nur auf die „Vereinbarung“ an sich, sondern auch und vor allem auf die Umsetzung an. Deren Qualität hängt aber maßgeblich davon ab, dass die Beteiligten inhaltlich und persönlich sehr gut zusammenarbeiten. Deshalb werden beide Seiten frühzeitig auf fachlicher wie auf persönlicher Ebene Voraussetzungen für den Erfolg der Kooperation schaffen. Dazu gehört es, von Beginn an fruchtbare Arbeitsbeziehungen zu entwickeln (etwa indem beide Seiten die nötigen Informationen geben und auch Probleme frühzeitig ansprechen), funktionierende, realistische Vereinbarungen zu treffen, meist auch verschiedene Eventualitäten zu bedenken und praktikable Lösungen auszuarbeiten.

Die Gestaltung von Nachfolgen und zahllose andere strategische Prozesse, zum Beispiel M&A-Transaktionen, gehören offenbar nicht zu der Art von Geschäften, bei denen die Verhandlungspartner nach Vertragsschluss kaum noch miteinander zu tun haben. Sie folgen deshalb einer anderen Vertragslogik. Weil die Spitzenkraft im Gegenteil gerade bestellt wird, um für die Eigentümer und mit ihnen bestimmte Ziele zu erreichen und auch M&A-Transaktionen gewöhnlich dazu dienen, die Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Vertragspartner zu stärken, kommt es nicht nur auf den Vertragsabschluss an sich an, sondern auch und vor allem darauf, die mit der Verpflichtung verbundenen Erwartungen zu erfüllen. Dann wird das ultimative Ziel des Besetzungsverfahrens, ebenso wie das eines M&A-Prozesses, nicht in der Vertragsunterschrift, sondern jeweils darin liegen, zum dauerhaften Unternehmenserfolg beizutragen – im einen Fall durch die Etablierung der richtigen Spitzenkraft, im anderen Fall durch den Zusammenschluss mit oder die Übernahme der richtigen Firma. Da im Besetzungsver-

fahren das Ziel meist am besten durch effektive Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsrat zu erreichen ist, muss man präzise sogar sagen: Die Vertragsunterschrift ist der Beginn der langfristigen gemeinsamen Arbeit und die künftige Wertschöpfung das Ziel, das es zu realisieren gilt – lange nachdem die Tinte getrocknet ist.

7. Fazit

Die Irrtümer der abschlussorientierten Entscheider halten sich hartnäckig, wirken paradigmatisch und stellen problematische Weichen für die Gestaltung des gesamten Verfahrens. Wer sich allein auf den Vertragsabschluss und kaum auf dessen Konsequenzen konzentriert, erlebt oft einen Fehlschlag.

Generell gilt: Das häufige Scheitern bei der Umsetzung von Kooperationsvereinbarungen wird durch die Art, wie die Beteiligten vor und nach Vertragsunterschrift handeln, oft wesentlich mitbewirkt. Während die einen eine eingeschränkt gültige Vertragslogik verallgemeinern und damit falsch anwenden, nehmen andere einen Teil des Verfahrens für das Ganze – in Besetzungsprozessen das Einstellungsverfahren, in M&A-Prozessen das Closing. Der Grundfehler läuft in Vorgehen und Ergebnis auf dasselbe hinaus: In beiden Varianten wird der Vertragsabschluss mit dem Ziel des Verfahrens gleichgesetzt und so selbst zum Ziel. Diese Verwechslung von Mittel und Ziel führt oft dazu, dass sich die Verantwortlichen so verhalten, als käme es wirklich nur auf die Unterschrift an. Dann verlieren sie die Umsetzung aus dem Blick und gefährden den Erfolg ihres Vorhabens.

Immer mehr Entscheider korrigieren ihre fatalen Irrtümer, die einen aus freien Stücken, die anderen nach bitteren Erfahrungen mit Fehlschlägen in Besetzungs- oder M&A-Prozessen. Sie halten die Unterschrift in Kooperationsverträgen für ein zwar wichtiges Ziel, aber lediglich für ein Teilziel und allenfalls für die „halbe Miete“. Viele meinen, danach beginne der zweite und zudem oft weitaus anstrengendere Teil des Verfahrens: die Etablierung der Spitzenkraft bzw. die Gestaltung der Post Merger Integration. So befassen sie sich gründlich mit der für ihr Vorhaben angemessenen Struktur. In Besetzungsverfahren bedenken sie in der Planungsphase, was zwischen Vertragsunterschrift und Stellenantritt zu tun ist, um der neuen Führungskraft einen von Beginn an profilierten Auftritt zu ermöglichen und was nach Stellenantritt zu tun ist, um ihr zu dauerhaftem Erfolg zu verhelfen. In M&A-Prozessen befassen sie sich in der Pre-Phase intensiv mit Grundlage und Ziel, Rahmenbedingungen und auch möglichen Problemen bei der späteren Zusammenarbeit. Sie planen die Post-Phase als integralen Teil der Transaktion. In der Umsetzung handeln sie entsprechend. So können sie dem Risiko des Scheiterns ihres jeweiligen Vorhabens wirksam begegnen. ■