

Optimal vorbereitet für Ihre  
Position an der Spitze

Das  
**CEO-Handbuch**



Michael Hirt  
(Hrsg.)

**v/d/f**

Michael Hirt  
(Hrsg.)

Das  
**CEO-Handbuch**

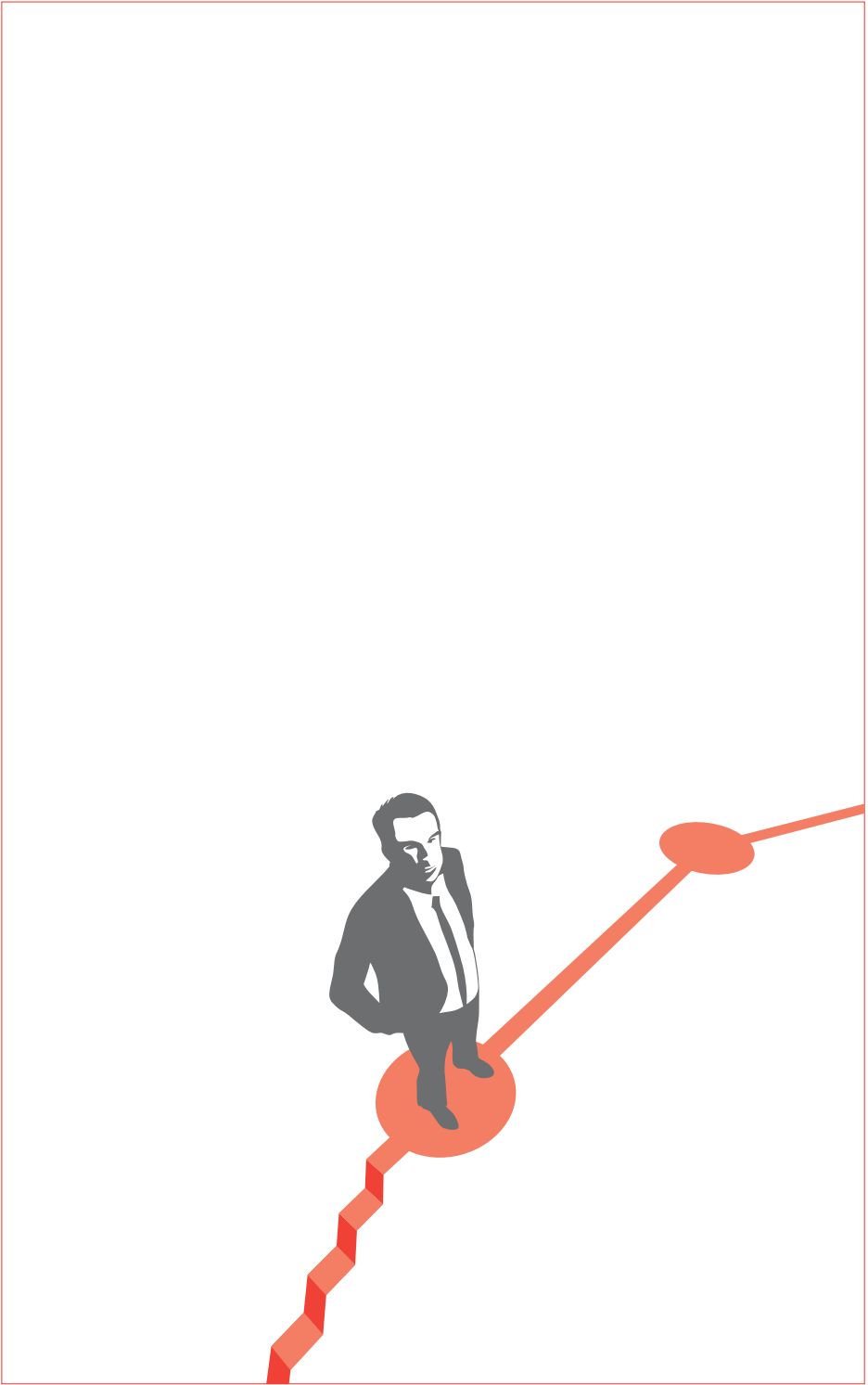
Optimal vorbereitet für  
Ihre Position an der Spitze

**v/dlf**

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich



## Das CEO-Handbuch



### **Redaktionsteam & Autoren:**

Idee und Konzeption:

Dr. Michael Hirt

Projektleitung HIRT&FRIENDS:

Josef Buchmayr, BA & Mag. (FH) Alexander Fuhri

Redaktion HIRT&FRIENDS:

Sabrina Fuchs, Mag. (FH) Alexander Fuhri,

Eva Furlan, Anna Knobloch

Lektorat HIRT&FRIENDS:

Eva Furlan

Die Autoren der einzelnen Kapitel sind im Referenzteil am Ende des Buches namentlich angeführt.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



ISBN 978-3-7281-3399-1 Printausgabe  
ISBN 978-3-7281-3506-3 eBook  
DOI-Nr. 10.3218/3506-3

© 2012, HIRT&FRIENDS GmbH, Eduard-Kunz-Straße 39,  
3032 Eichgraben bei Wien, [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at) und  
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich



[verlag@vdf.ethz.ch](mailto:verlag@vdf.ethz.ch)  
[www.vdf.ethz.ch](http://www.vdf.ethz.ch)

---

# Danksagung

Mein Dank gilt den Topmanagern und Führungskräften, mit denen ich in den letzten 20 Jahren als Berater, Management-Trainer und Executive Coach zusammenarbeiten durfte. Die regelmäßige Beschäftigung mit den Führungsherausforderungen der Unternehmenspraxis und der permanente und intensive Austausch mit erfolgreichen Managern hat die Ansätze in diesem Buch entscheidend geprägt.

Allen CEOs, die die Erstellung des Buches so bereitwillig mit Interviews und Fachgesprächen unterstützt haben, sei hier ebenfalls noch einmal ausdrücklich gedankt.

Mein Dank als Herausgeber gilt auch den Studenten des Masterstudiengangs Wirtschaftsberatung und Unternehmensführung (Jahrgang 2010/11) der Fachhochschule Wiener Neustadt, die im Rahmen dieses Buchprojekts großartige Arbeit geleistet haben.

Besonders möchte ich mich bei Prof. Priv.-Doz. Dr. Mag. Peter Heimerl (FH Wiener Neustadt) bedanken, der die Idee für dieses innovative Buchprojekt unterstützt hat.

Weiters möchte ich mich bei den Mitarbeitern von HIRT&FRIENDS bedanken, die mit hohem Einsatz an diesem Projekt mitgearbeitet haben.

An dieser Stelle möchte ich auch meiner Frau Isabella danken, meiner liebevollsten Kritikerin, und einer Inspiration, immer mein Bestes zu geben.

Dr. Michael Hirt

---

# Vorwort des Herausgebers

Liebe Leser,

das Konzept für das CEO-Handbuch ist aus der Idee entstanden, ein stark praxisorientiertes Handbuch speziell für Führungskräfte an der Spitze und jene, die es werden wollen, zu schaffen.

Im Vorfeld der Entstehung dieses Buches wurden daher die 36 wichtigsten Praxisthemen für Topmanager identifiziert. Diese 36 Themen finden sich nun in hoher inhaltlicher Qualität, übersichtlich und umsetzungsorientiert zusammengefasst in diesem Handbuch für CEOs.

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die an der Spitze von Unternehmen stehen oder sich auf ihre zukünftige Rolle als Geschäftsführer, Vorstandsmitglied oder Aufsichtsrat vorbereiten möchten. Weiters ist das Buch für Menschen interessant, die sich mit Fragestellungen des Managements aus der Sicht des Unternehmensleiters vertraut machen möchten.

Die einzelnen Kapitel des Buches befassen sich auf jeweils wenigen Seiten mit einem der 36 Themen. Das CEO-Handbuch bietet Ihnen somit einen klar strukturierten Überblick über die wichtigsten Themen, die einem CEO in seiner Laufbahn begegnen.

Darüber hinaus finden Sie am Anfang jedes Kapitels eine kurze „Executive Summary“, die die wichtigsten Informationen des Kapitels zusammenfasst, damit das Buch nicht nur als interessante Lektüre, sondern auch als Nachschlagewerk optimal geeignet ist.

Falls Sie über ein Thema des Buches mehr wissen möchten, finden Sie am Ende jedes Kapitels eine Auswahl an weiterführender Literatur.



---

Die Inhalte des CEO-Handbuchs basieren auf topaktueller Managementliteratur, angereichert durch die persönlichen Erfahrungen von Topmanagern und CEOs. Für eine Reihe von Kapiteln des Buches wurden, um einen starken Praxisbezug sicherzustellen, vertiefende Interviews mit Geschäftsführern, CEOs und Managern geführt.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung!

Dr. Michael Hirt  
HIRT&FRIENDS

Wien, Juli 2012

Hinweis: Alle männlichen Bezeichnungen im CEO-Handbuch, wie z. B. „Geschäftsführer“, beziehen sich generell auf beide Geschlechter.

## Getting In

- 1 Der Weg an die Spitze . . . . . 1
- 2 Ihre ersten 100 Tage als CEO – für Aufsteiger . . . . . 7
- 3 Ihre ersten 100 Tage als CEO – für Einsteiger . . . . . 13
- 4 Ihre ersten 100 Tage als CEO – Fokus Familienunternehmen . 19

## Führung

- 5 Mit Charakter zum Erfolg . . . . . 25
- 6 Führen an der Spitze . . . . . 31
- 7 Das Topmanagementteam führen. . . . . 37
- 8 Führung von Familienunternehmen . . . . . 43

## Kultur und Kommunikation

- 9 Unternehmenskultur gestalten . . . . . 49
- 10 Networking und Lobbying . . . . . 57
- 11 Corporate Social Responsibility. . . . . 63
- 12 Umgang mit den Medien . . . . . 69
- 13 Emotional Selling – High-Level-Kommunikation mit Wirkung 75
- 14 Investor Relations from the Top. . . . . 81

## Für Sie persönlich

- 15 Selbstführung für Topmanager . . . . . 87
- 16 Persönliche Sicherheit für Topmanager . . . . . 93
- 17 Managerhaftung . . . . . 99

## Strategie

- 18 Eckpfeiler setzen: Vision & Mission . . . . . 107
- 19 Die Strategie entwickeln. . . . . 113
- 20 M&A-Strategien . . . . . 119

---

## Umsetzung

<b>21</b>	Strategien umsetzen . . . . .	125
<b>22</b>	Schwierige Verhandlungen . . . . .	131
<b>23</b>	Schwierige Entscheidungen . . . . .	137
<b>24</b>	Veränderungen umsetzen . . . . .	143
<b>25</b>	M&A-Transaktionen durchführen . . . . .	149
<b>26</b>	Mit M&As Wert schaffen . . . . .	155
<b>27</b>	Erfolg messen und steuern. . . . .	161

## Spezialthemen

<b>28</b>	Führen in der Krise . . . . .	167
<b>29</b>	Sanierungen und Turnarounds . . . . .	173
<b>30</b>	Frauen an der Spitze . . . . .	179
<b>31</b>	Aufsichtsrat, was nun? . . . . .	185
<b>32</b>	Capital Raising – Venture Capital und Private Equity. . . . .	191
<b>33</b>	Umgang mit „unfreundlichen“ Investoren . . . . .	197
<b>34</b>	Finance für Topmanager . . . . .	203

## Getting Out

<b>35</b>	Der gekonnte Abgang. . . . .	209
<b>36</b>	Das Leben danach . . . . .	215

## Anhang

	Zehn Kernfragen auf dem Weg zu persönlichen Höchstleistungen . . . . .	225
	Zehn Kernfragen für Ihr Unternehmen. . . . .	226
	Die Elfer-Frage . . . . .	226
	Anmerkungen . . . . .	227
	Autoren- und Literaturverzeichnis. . . . .	239
	HIRT&FRIENDS – Wer wir sind . . . . .	252
	Über den Herausgeber . . . . .	253
	Weitere Publikationen von Michael Hirt . . . . .	254
	Serviceteil. . . . .	255
	Register. . . . .	257



# Der Weg an die Spitze

Um an die Spitze zu gelangen, müssen Sie in der Lage sein, interne und externe Chancen zu erkennen und diese konsequent zu nutzen. Erfolgreiche Topmanager definieren ihre Ziele klar und streben sie mit Entschlossenheit an. In diesem Kapitel erfahren Sie, was von Ihnen erwartet wird, welche Qualitäten Spitzenführungskräfte auszeichnen und wie ein CEO-Selektionsprozess aussieht. Zudem wird Ihnen gezeigt, was Sie tun können, um CEO zu werden, und wie Sie Ihre Karriere richtig planen und dabei häufige Fehler vermeiden.

- **Herausragende Leistungen sind für eine Spitzenführungskraft nicht genug. Ihre Führungskompetenz, ihr politisches Geschick und ihr Arbeitsstil unterscheiden sie von normalen Führungskräften.**
- **Die CEO-Auswahl unterscheidet sich stark von anderen Besetzungen, achten Sie also permanent auf Ihr Verhalten, denn Sie wissen nie, ob Sie sich nicht mitten in einem Evaluierungsverfahren befinden.**
- **Wer später erfolgreich sein will, braucht schon früh ein effektives Selbstmanagement. Es ist ausschlaggebend, eigene Stärken, Fähigkeiten und Interessen zu erkennen.**
- **Nach Bekanntgabe der bevorstehenden Ernennung zum CEO sollten Sie nichts überstürzen und Ihre nächsten Schritte sorgfältig durchdenken, um Fehler auf der Zielgeraden zu vermeiden.**
- **Um berufliche Spitzenleistungen und private Lebensqualität langfristig vereinbaren zu können, sollten Sie mit effektivem Selbstmanagement und organisatorischem Geschick eine harmonische Balance finden.**

## Die Spitzenführungskraft

Um CEO zu werden, reicht es nicht aus, ein guter Kandidat zu sein, Sie müssen ein Spitzenkandidat werden.

Sie erreichen die geforderten Finanzziele oder Sie meistern eine Umstrukturierung? Das ist nicht genug. Um CEO zu werden, müssen Sie noch weit mehr unternehmen. Als zukünftige Spitzen-

führungskraft müssen Sie nicht nur ein Unternehmen leiten, Sie müssen auch die Fähigkeit beherrschen, Koalitionen zu schmieden und die Unterstützung Ihrer Kollegen zu gewinnen. Zudem werden Sie kaum offizielles Feedback erhalten, weshalb es essenziell ist, dass Sie Ihr Gespür für die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Vorgesetzten sowie einflussreichen Mitarbeiter schärfen. Erst diese Qualitäten machen Sie zu einem Spitzenkandidaten.<sup>1</sup>

### **CEO-Selektion**

Aufgrund der weitreichenden Konsequenzen unterscheidet sich die CEO-Auswahl von anderen Besetzungen. Auf Ihrem Weg an die Spitze müssen Sie sich gegen interne und externe Kandidaten behaupten und stets auf der Hut sein.<sup>2</sup>

Unser Praxisbeispiel zeigt, dass die Ernennung zum CEO auch der finale Schritt eines vielschichtigen und ausgefeilten Auswahlverfahrens sein kann. In der 175-jährigen Geschichte von Procter & Gamble (P&G) wurde das Unternehmen von lediglich zwölf CEOs geleitet, von denen jeder vor seiner Bestellung bereits viele Jahre im Konzern gearbeitet hatte. Dies verdankt die Firma einem außerordentlich starken „Leadership Program“, welches die Leistungen und Qualitäten der Topmanager beurteilt und die wichtigsten aufsteigenden Führungskräfte in einem „Talent Portfolio“, dem sogenannten „Blue Binder“, vergleicht. So erkennt P&G, welcher Mitarbeiter bereit für den nächsten Führungslevel ist und wer noch mehr Zeit für seine Entwicklung benötigt.

Alle P&G-General-Manager werden mit einer Performance-Scorecard in Bezug auf operative Leistungen, Führungspotenzial und Teamfähigkeit halbjährlich evaluiert.<sup>3</sup> Regelmäßig finden Aufsichtsratsmeetings statt, welche sich ausschließlich mit der Evaluierung von Führungskräften beschäftigen. Dadurch stellt P&G sicher, nur die richtigen Mitarbeiter mit Führungsaufgaben zu betrauen.<sup>4</sup>

Achten Sie also permanent auf Ihr Verhalten, denn Sie wissen nie, ob Sie sich nicht mitten in einem Evaluierungsverfahren befinden und bereits unter Beobachtung stehen.

### **Karriereplanung, der Weg zum Erfolg**

Erfolgreiche Menschen, ob Cäsar, da Vinci oder Beethoven, haben alle etwas gemeinsam, sie haben es verstanden, sich selbst zu managen und konnten dadurch Herausragendes erreichen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Sie lernen, sich selbst zu

managen. Sie müssen lernen, sich selbst zu entwickeln, und herausfinden, an welchem Platz Sie am meisten bewirken können. Während Ihres bis zu 50-jährigen Berufslebens müssen Sie ständig engagiert handeln und am Puls der Zeit bleiben. Dazu gehört auch zu wissen, wann Sie Ihren Arbeitsplatz wechseln sollten.<sup>5</sup>

Schon Sun Tsu sagte vor über 2500 Jahren: „Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.“<sup>6</sup> Daraus lässt sich erkennen, dass der erste Schritt einer erfolgreichen Karriere ist, sich selbst kennenzulernen. Sie müssen herausfinden, wo Ihre Stärken liegen, welchen Werten Sie folgen und wie Sie arbeiten.<sup>7</sup>

Haben Sie den ersten Schritt bewältigt, ist es an der Zeit, die Weichen zu stellen. Wenn Sie Karriere machen wollen, dürfen Sie keine Angst vor Veränderungen haben, Sie müssen sich auf Chancen einlassen und diese zu Ihrem Vorteil nutzen.

Sie sollten sich einen Mentor suchen, der Ihnen mit Rat und Tat beiseite steht, doch geben Sie bei der Auswahl acht, oft wählen Menschen unbewusst genau den Mentor, der die eigentlichen Probleme nicht erkennt, was dazu führt, dass Schwierigkeiten langfristig zunehmen, ein Umstand, der das Aus für Ihre Karriere bedeuten könnte. Auch ist es wichtig, dass Sie die erhaltenen Ratschläge reflektieren, denn erst dann zeigt sich der Wert der Tipps.<sup>8</sup>

Scheuen Sie auch nicht davor zurück, Ihren Arbeitsplatz zu wechseln, wenn es für Sie keine Karrieremöglichkeiten gibt, doch seien Sie sich darüber im Klaren, dass ein Jobwechsel auch Gefahren in sich birgt.<sup>9</sup>

Sind die Weichen gestellt, müssen Sie es schaffen, sich interessant zu machen und ein Netzwerk aufzubauen. Viele Menschen schaffen es nicht, sich selbst zu verkaufen. Nur wenn Sie aus Ihrem Lebensweg eine überzeugende Geschichte machen, werden Sie in der Lage sein, andere für sich zu gewinnen und Ihre Ziele zu erreichen.<sup>10</sup>

### **Auf der Zielgeraden**

Ihr CEO hat Ihnen gegenüber zum Ausdruck gebracht, dass Sie seine Nachfolge antreten sollen. Aber Achtung! Sie haben Ihr Ziel noch nicht ganz erreicht. In einigen Unternehmen ist es üblich, mehrere „zukünftige CEOs“ zu ernennen. Dies dient dazu zu testen, wie sich die Favoriten nach Bekanntgabe der Aufstiegschance verhalten. Es ist wichtig, dass Sie auf der Zielgeraden keine schwerwiegenden Fehler machen.<sup>11</sup>

Versuchen Sie daher, als CEO-Kandidat die Entscheidungsträger (der derzeitige Amtsinhaber, die anderen Vorstände, Kollegen, direkte Mitarbeiter, wichtige Kunden, Analysten, Aufsichtsräte und Aktionäre) zu verstehen, und vergessen Sie nicht, dass diese auch nur Menschen sind und somit nicht immer vollkommen rational entscheiden.<sup>12</sup>

Niemals dürfen Sie über die Beteiligten negativ sprechen, denn Heuchler werden ungern gesehen.

Vergessen Sie nicht, dass das Vertrauen des derzeitigen Amtsinhabers absolut essenziell ist. Spielen Sie gegenüber dem CEO mit offenen Karten und sprechen Sie etwaige Meinungsdivergenzen offen an. Gleichen Sie Ihren Führungsstil mit dem derzeitigen CEO ab, damit Ihnen seine Rückendeckung bei schwierigen Entscheidungen sicher ist.<sup>13</sup>

Pflegen Sie stets eine gute Beziehung zu den anderen Vorständen und finden Sie heraus, wie Sie wahrgenommen werden. Konflikte können vermieden werden, indem Sie abklären, ob Sie als Bewahrer oder Erneuerer agieren sollten.<sup>14</sup>

Die Unterstützung Ihrer Kollegen und Mitarbeiter ermöglicht Ihnen die erfolgreiche Leitung des Unternehmens. Wenn Ihre Mitarbeiter nicht von Ihrer Führungsfähigkeit überzeugt sind, dann haben Sie keine Chance. Fördern Sie Kommunikation und verbessern Sie ihren Führungsstil durch das Einholen von Feedback. Motivieren Sie ihre Mitarbeiter dazu, Ideen einzubringen und sich an Entscheidungen zu beteiligen. Wahren Sie die Balance zwischen respektvollem Umgang und entschlossenem Vorgehen.<sup>15</sup>

Lernen Sie wichtige Kunden kennen und bauen Sie eine gute Beziehung zu Ihnen auf. Durch aufrichtiges Verhalten können Sie Vertrauen gewinnen. Halten Sie das Gleichgewicht zwischen den geschäftlichen Erfordernissen und der Kundenzufriedenheit. Sprechen Sie harte Entscheidungen auch mit Ihren Kunden ab.<sup>16</sup>

Gegenüber Analysten und Aktionären müssen Sie ehrlich auftreten. Kritik wichtiger Personen gilt es zu beherzigen, Planungen sollten eher konservativ sein und Zielverfehlungen zeitnah kommuniziert werden. Knüpfen Sie Kontakte zu wichtigen Aktionären, und entwerfen Sie Szenarien für unvorhergesehene Situationen, um professionell reagieren zu können.<sup>17</sup>



## **Work-Life-Balance als Key Factor**

Nachdem Sie den Sprung an die Spitze geschafft haben, werden sowohl beruflich als auch privat Topleistungen von Ihnen erwartet. Im Beruf sollen Sie andauernd Erfolge verbuchen, privat ein gutes Familienmitglied und ein guter Freund sein.<sup>18</sup> Doch wie sollen Sie all diese Dinge unter einen Hut bringen?

Das kann nur gelingen, wenn Sie sich bereits auf dem Weg zur Spitzenposition positive und produktive Gewohnheiten zum Selbstmanagement aneignen.

Ein Ansatz wäre das Konzept der Work-Life-Balance. Es zielt darauf ab, einen Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu erzeugen. Dieser Ausgleich ist für Individuen essenziell, um dauerhaft gesund und im Einklang mit der Umwelt zu sein. Ist diese Balance nicht gegeben, werden Sie auf Dauer psychisch und physisch krank.<sup>19</sup> Damit Sie eine Balance in Ihrem Leben finden, ist es wichtig, Prioritäten zu setzen. Sie müssen sich überlegen, was Sie erreichen wollen und welche Konsequenzen Sie bereit sind, für die Erfüllung Ihrer Wünsche in Kauf zu nehmen.<sup>20</sup>

Auch von großer Bedeutung ist ein effektives Selbstmanagement. Nehmen Sie sich geplante Auszeiten, in denen Sie weder eine E-Mail abrufen noch Ihren Anrufbeantworter abhören und nutzen Sie diese Zeit zur Regeneration. In Ihrer Arbeitszeit ist es wieder wichtig Prioritäten zu setzen. Widmen Sie wichtigen Themen mehr Zeit als unwichtigeren.<sup>21</sup>

Das Setzen von Prioritäten und ein für Sie optimales Selbstmanagement hilft Ihnen dabei, Ihre Work-Life-Balance zu finden.<sup>22</sup>

### **Weiterführende Literatur**

**Benton, D.A.:** CEO Material – How to be a leader in any organization, 2009

**Buchhorn, E.; Werle, K.:** Arbeitsrecht, In: Manager Magazin 11/2010

**Fox, J.:** So kommen Sie nach oben! – Erfolg in 55 Lektionen, Kulmbach 2007

**Mai, J.:** Die Karrierebibel – Definitiv alles, was Sie für Ihren beruflichen Erfolg wissen müssen, München 2008

**Merg, K.; Knödler, T.:** Überleben im Job – Berufsalltag ohne Stress und Burn-out-Coaching für die Karriere. Umgang mit Chef und Kollegen, Heidelberg 2007



# Ihre ersten 100 Tage als CEO – für Aufsteiger

Plötzlich Chef?! Die ersten Wochen und Monate als Topmanager im eigenen Unternehmen sind eine enorme Herausforderung. In diesem Kapitel bereiten wir Sie auf diese neue Rolle vor, damit der Aufstieg für Sie nicht zum Sprung ins kalte Wasser wird. Sie lernen u. a., wie Sie gezielt Autorität gegenüber den Kollegen aufbauen und wie Sie gekonnt Networking und Socializing betreiben, um Ihre neue Position zu entwickeln.

- **Vorbereitung auf die neue Rolle: Verabschieden Sie sich von Ihrer vorherigen Stelle, bereiten Sie sich gut auf Ihre neue Wirkungsstätte vor und positionieren Sie sich als Chef.**
- **Authentizität im Umgang mit Ihren Mitarbeitern ist wesentlich, um Respekt, nachhaltige Autorität und eine gemeinsame Kultur aufzubauen.**
- **Professionelle Distanz und bedachte Kommunikation helfen Ihnen im Umgang mit Ihren Mitarbeitern.**
- **Der Aufbau eines geeigneten Führungsteams, das gemeinsam mit Ihnen an der Erreichung der Unternehmensziele arbeitet, ist essenziell.**
- **Durch Socializing & Networking können Sie die Erwartungen der Interessengruppen außer- und innerhalb des Unternehmens einholen.**
- **Reflektieren Sie nach etwa 100 Tagen Ihre ersten Erfahrungen.**

## Vorbereitung auf die neue Rolle:

### Was ist zu Beginn zu tun?

Wenn Sie sich für die neue Herausforderung als CEO entschieden haben, sollten Sie sich – sofern Sie das noch nicht getan haben – mit dem Geschäftsumfeld vertraut machen und sich einen Überblick über die Märkte, Wettbewerbsposition, Produkte, Technologien, Strukturen sowie die Strategie, Politik und Kultur des Unternehmens verschaffen. Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern, Geschäftsberichte sowie Branchen- und Analystenreports bilden eine gute Grundlage für die Unternehmensanalyse.<sup>1,2</sup>

Der Rollenwechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten stellt für alle Beteiligten eine große Herausforderung dar. Als neue Führungskraft ist es wichtig, dass Sie sich innerlich von Ihrer vorherigen Stelle verabschieden und sich auf die neue Wirkungsstätte gut vorbereiten. Trotz bestimmter Erwartungen von Kollegen, da Sie einer aus den eigenen Reihen sind und vorhandene Probleme kennen, müssen Sie die neue Rolle als Vorgesetzter einnehmen und sich wie der neue Chef verhalten.<sup>1,3,4,5</sup>

Ihr zukünftiger beruflicher Erfolg wird auch von der Unterstützung Ihres familiären Umfeldes abhängen. Daher ist es wichtig, mit Ihrer Familie ausführlich über die neue Position und die damit verbundenen Veränderungen zu sprechen, bevor Sie die Stelle als CEO annehmen.<sup>6,7</sup>

### **Positionierung als neuer Chef: Autorität als Schlüssel zum Erfolg?**

Zur Positionierung als Führungskraft gehört es, sowohl seine eigenen Qualitäten und Kapazitäten zu kennen, als auch diese in Interaktionen mit anderen einzubringen, um eine entsprechende Fremdwahrnehmung zu bewirken. So nennt auch Jack Welch als erste wesentliche Eigenschaft in Toppositionen Authentizität bzw. Glaubwürdigkeit, also sich selbst zu kennen und zu seinen Überzeugungen zu stehen. Nur so kann man mutig und entschlossen handeln und darauf Akzeptanz und Respekt aufbauen. Durch Ihre Natürlichkeit erreichen Sie die Menschen auch emotional.<sup>8</sup>

Bei Autorität hingegen handelt es sich oftmals lediglich um ein formales Attribut, das ohnehin mit der neuen – mächtigen – Stellung im Unternehmen einhergeht. Handelt man darüber hinaus sehr autoritär, kann das auch Gefahren mit sich bringen: Querdenker unter den Mitarbeitern, die mit ihren unkonventionellen Ideen zu einem innovativen Klima in der Organisation beitragen können, lösen manchmal Unsicherheit bei der Führungskraft aus, da diese gerne selbst die besten und kreativsten Ansätze einbringen würde. Als erfolgreicher Chef üben Sie hier Ihre Autorität nicht aus, um Mitarbeiter ruhigzustellen, sondern schaffen ein Klima, das diese ermutigt, sich einzubringen und hierfür auch Anerkennung zu erhalten. Durch Delegation von Aufgaben und Motivation der Angestellten kann somit nachhaltige persönliche Autorität aufgebaut werden, da diese in erster Linie von Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit, Integrität und Fachkompetenz ausgeht.

---

<sup>1</sup> – Siehe hierzu auch William Shakespeares „Heinrich V.“.

Ihre Macht sollten Sie als CEO nur in strategisch wichtigen Momenten ausüben, da Sie mit Ihrem Eingreifen andernfalls auch die Autorität der weiteren Mitglieder des Managementteams untergraben könnten. So lautet auch die Erkenntnis aus dem CEO-Seminar der Harvard Business School: „Ein CEO ist am mächtigsten, wenn er die Machtbefugnisse seiner Mitarbeiter erweitert.“<sup>9, 10, 11</sup>

Jedes Unternehmen wird in Abhängigkeit von der dort vorherrschenden Kultur auf andere Führungsstile ansprechen. Durch Ihr individuelles Auftreten wirken Sie als Vorbild, und durch Ihre Taten und Worte legen Sie fest, wie die Unternehmenskultur aussehen soll. Die Tatsache, dass jede Handlung eines neuen Chefs diskutiert und interpretiert wird, können Sie auch als Ausgangspunkt für einige Änderungen in der Unternehmenskultur nutzen.<sup>12, 13</sup>

—→ **Kapitel 9: Unternehmenskultur gestalten**

### **Vom Kollegen zum Chef: Wie gehe ich mit Mitarbeitern um?**

Um keine Unruhe bei den Mitarbeitern zu schüren, sollten Sie darauf bedacht sein, nicht schon vor der offiziellen Ernennung zum CEO Führungsaufgaben zu übernehmen. Andernfalls könnte dies die Beziehung zu den Kollegen belasten. Ihnen wird vielleicht auffallen, dass die Gespräche der Kollegen verstummen, wenn Sie zur Gruppe hinzukommen, und dass man nicht mehr zu privaten Treffen eingeladen wird. Außerdem kann es zu unterschwelligen Anschuldigungen kommen oder Ihnen wird Überheblichkeit vorgeworfen. In solchen Situationen sollten Sie nicht auf die Spitzen eingehen oder eine Verteidigungshaltung einnehmen, sondern sie ignorieren oder mit Humor übergehen. Machen Sie sich klar, dass Sie in Ihrer neuen Position Grenzen setzen müssen und eine gewisse Distanz zu den Mitarbeitern förderlich sein kann.<sup>14, 15</sup>

Ehemalige Kollegen, zu denen man bisher ein freundschaftliches Verhältnis hatte, könnten durch Ihre Beförderung Gefälligkeiten erwarten. Diejenigen, die bisher keinen engen Kontakt zu dem designierten Vorgesetzten pflegten, befürchten dadurch häufig Nachteile. Daher sollten Sie sich Schritt für Schritt auf professioneller Ebene von Freunden distanzieren und auf die bisher eher unbekanntem Kollegen zugehen. Sprechen Sie offen über die neue Rolle! Außerdem sollten Sie sich der Gefahr bewusst sein, dass besonders interne Konkurrenten, die Ihnen bei der Bewerbung um den CEO-Posten unterlegen sind, möglicherweise Ihre Autorität bei den Mitarbeitern untergraben oder Sie bloßstellen wollen.

Hier ist es unerlässlich, das Gespräch zu suchen, um die Beziehung abzuklären. Falls Sie auf taube Ohren stoßen, ist es oft für beide Seiten sinnvoll, sich von diesem Mitarbeiter zu trennen.<sup>16, 17</sup>

Sie müssen sich außerdem bewusst sein, dass jede Ihrer Handlungen eine hohe Bedeutung für Ihre Mitarbeiter hat. Achten Sie daher auf klare Formulierungen und zeigen Sie Ihren Mitarbeitern volle Aufmerksamkeit, indem Sie aktiv zuhören. Halten Sie sich aber besonders zu Beginn bei Versprechen und Zukunftsplänen gegenüber den Mitarbeitern bedeckt. Nur so können Sie nachhaltig Glaubwürdigkeit aufbauen.<sup>18, 19</sup>

### **Aufbau des Führungsteams:** **Wer stärkt mir den Rücken?**

Jede Führungskraft kann – insbesondere langfristig – nur dann erfolgreich sein, wenn sie ein Team hinter sich hat, das am selben Strang zieht. Eine Ihrer wichtigsten Aufgaben in den ersten 100 Tagen wird es daher sein, dieses Führungsteam zusammenzustellen. Dabei geht es konkret darum, sogenannte Schlüsselbeziehungen zu identifizieren. In Einzelgesprächen mit Mitarbeitern gilt es beispielsweise herauszufinden, welche Ziele sie verfolgen, wie sie auf Veränderungen im Unternehmen reagieren und wie die Einstellung zu Ihnen als neuer Vorgesetzter ist.<sup>20, 21, 22</sup>

Da Sie zuvor schon eine Position im Unternehmen innehatten, wird Ihnen die Identifikation von Schlüsselfiguren, also von Personen, auf die Sie sich verlassen können, womöglich leichter fallen. Wesentlich ist es, diesen Mitarbeitern zu vermitteln, dass man ihnen vertraut und gemeinsam mit ihnen an der Erreichung der Unternehmensziele arbeiten will. Die Mitarbeiter müssen erkennen, dass sie als entscheidender Erfolgsfaktor angesehen werden.<sup>23, 24, 25</sup>

Aufgrund dieser Gespräche ergibt sich üblicherweise auch die Notwendigkeit, sich von einzelnen Mitarbeitern zu trennen. Obwohl diese Trennungen natürlich für keinen der Beteiligten angenehm sind, sind sie oftmals die Voraussetzung dafür, dass Sie als neuer CEO gemeinsam mit dem von Ihnen ausgewählten Team erfolgreich arbeiten und die vorgenommenen Ziele erreichen können.<sup>26, 27</sup>

## **Socializing & Networking: Wie stärke ich Schlüsselbeziehungen?**

Das Netzwerk, das von Ihrem Vorgänger aufgebaut wurde, ist essenziell. Um Ihnen Ihren Amtsantritt zu erleichtern, sollte der vorherige Vorgesetzte Ihnen seine Kontakte übergeben und Sie ausreichend darüber informieren. Ihre Rolle wird es sein, diese Schlüsselbeziehungen weiter auszubauen. Dabei ist es wichtig, die Beziehungen zu Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens gleichermaßen zu pflegen. Es ist jedoch eine komplexe Aufgabe, sich vom täglichen Geschäft zu trennen und auf die externen Stakeholder zu fokussieren. Seien Sie sich aber darüber im Klaren, dass auch Sie Ihre Interessengruppen beeinflussen und nicht alle Erwartungen erfüllen können.<sup>28, 29, 30, 31</sup>

Zu Stakeholdern, die Sie berücksichtigen müssen, gehören insbesondere Ihre Vorstandskollegen, Aktionäre, der Aufsichtsrat, Ihre Mitarbeiter, Lieferanten, Konkurrenten, Kunden, Regierung, Gesellschaft, Medien sowie Banken und etliche mehr. Beachten Sie dabei, dass die Shareholder nicht die einzige Anspruchsgruppe sind, deren Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Der Vorstand, das ausgewählte Führungsteam und die Mitarbeiter sollten in Ihren ersten Monaten als Führungskraft Vorrang haben.<sup>32, 33, 34</sup>

Viele CEOs sind fälschlicherweise der Meinung, dass Sie das Engagement der Mitarbeiter nicht entscheidend beeinflussen können. Beispielsweise können Sie durch spezielle „Socializing“-Aktivitäten, wie Events für Mitarbeiter, die außerhalb der Arbeitszeit stattfinden, eine Bindung an das Unternehmen sowie Teambuilding erreichen. Außerdem sollten Sie jeden Ihrer Mitarbeiter als Individuum mit individuellen Motivationsfaktoren betrachten: Die einen schätzen finanzielle Anreize, für andere haben etwa Anerkennung, Empowerment oder Einbeziehung ins Unternehmensgeschehen mehr Wirkung. Für die meisten Angestellten sind auch die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten in einer Firma essenziell, deshalb sollten Sie über die Fertigkeiten und das Potenzial Ihrer Mitarbeiter Bescheid wissen.<sup>35, 36, 37, 38</sup>

Somit sind Sie als CEO besonders gefragt, denn Mitarbeiter sind dann zu Höchstleistungen bereit, wenn Sie Ihren Vorgesetzten schätzen, da auch er sich für seine Angestellten interessiert. Vergessen Sie aber nicht die externen Stakeholder des Unternehmens. Durch ein Meeting mit den zehn wichtigsten Kunden zu Beginn Ihrer Laufbahn schaffen Sie beispielsweise einen Ausgangspunkt, um Schlüsselbeziehungen stetig zu intensivieren.<sup>39, 40</sup>

## **Rückblick auf die ersten 100 Tage:** **Was habe ich bisher erreicht?**

Wenn sich nun die intensive Phase Ihrer ersten 100 Tage als neuer CEO dem Ende zuneigt, sollten Sie einen Blick zurückwerfen und Ihr persönliches Resümee aus den bisherigen Erfahrungen ziehen. Konnten Sie alle Pläne, die Sie sich vorgenommen haben, auch tatsächlich umsetzen? Legen Sie bei Ihrer Reflexion auch besonderes Augenmerk darauf, wie Ihre Kommunikation mit den Mitarbeitern bislang gestaltet war und ob es hier gegebenenfalls Verbesserungsbedarf gibt. Vielleicht haben Sie die Kommunikation unterschätzt und hätten noch mehr mit dem Team oder auch Schlüsselkunden kommunizieren sollen?<sup>41</sup>

Ein Resümee zu diesem Zeitpunkt kann Ihnen vor Augen führen, dass all die Verantwortung oder auch Kritik, mit der Sie in Ihrem neuen Führungsalltag konfrontiert sind, eine positive Herausforderung sind, die Sie gut im Griff haben. Ein mögliches Ergebnis wäre aber auch, dass die Position Sie überfordert oder schlichtweg nicht das Richtige für Sie ist. Nehmen Sie sich in diesem Fall Zeit, etwaige Defizite zu ergründen und auszumerzen. Suchen Sie professionelle Unterstützung, wie zum Beispiel einen Coach, um diese prägenden Schritte für Ihre weitere Karriere wohl durchdacht zu setzen. In jedem Fall sind Sie gefordert, neben den eingangs erwähnten Stärken auch Ihre Schwächen zu kennen, kritikbereit zu sein, Ziele zu definieren und diese auch zu kontrollieren. Ein differenzierter Blick zurück auf Ihre ersten 100 Tage soll Ihnen dabei behilflich sein, auch die nächsten 100 Tage optimal ausgestalten zu können.<sup>42</sup>

### **Weiterführende Literatur**

*Drühe-Wienholt, C.:* Plötzlich Führungskraft – Tipps und Tools für effektives Management, Business Village 2008

*Ducasse, P.; Lutz, T.:* Assuming Leadership – The First 100 Days, The Boston Consulting Group 2003

*Neubauer, S.; Rankl, S.:* Auftrag Führung – Handbuch und Werkzeugkasten für neu berufene Führungskräfte, Berlin 2010

*Porter, M.; Lorsch, J.; Nohria, N.:* CEO-Workshop – Was erwartet Sie hinter Tür Nummer eins?, In: Harvard Business Manager 04/2005

*The Boston Consulting Group, Inc.:* Assuming Leadership – The First 100 Days, <http://www.bcg.com/documents/file14030.pdf>

*Watkins, M.:* Die entscheidenden 90 Tage – So meistern Sie jede neue Managementaufgabe, Frankfurt am Main 2007



# Ihre ersten 100 Tage als CEO – für Einsteiger

Kein Unternehmen ist wie das andere. Der Wechsel als Spitzenführungskraft in ein Unternehmen kann auch für erfahrene CEOs komplexe und ungewohnte Situationen mit sich bringen, die es zu meistern gilt. Das richtige Kennenlernen des Unternehmens und seiner Kultur sowie das Schaffen von Vertrauen sind Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Start als neuer Topmanager, diese werden Ihnen in diesem Kapitel nähergebracht.

- **Der Wechsel einer Spitzenführungskraft bedeutet immer einen Einschnitt in die bisherige Organisation des Unternehmens. Es werden oft externe Führungskräfte bevorzugt, weil diese über den „Blick von außen“ verfügen. Die Ernennung weckt aber auch oft die Sorge um personellen Wechsel und Verlust der eigenen Machtposition bei den Mitarbeitern.**
- **Eine Führungskraft an der Spitze sollte über leistungsbezogene, situationsbezogene und personenbezogene Fähigkeiten verfügen. Weiters muss ein CEO offen für Führungsstiländerungen sein, wenn der Unternehmenserfolg gefährdet ist.**
- **Einer neuen Führungskraft muss klar sein, dass bereits die Ernennung eine Botschaft darstellt. Hatte der Vorgänger die Mitarbeiter auf seiner Seite und leistete gute Arbeit, bedarf es weniger Veränderungen. Wenn aber das Unternehmen in einer Krise steckt, ist es die Aufgabe der neuen Führungskraft, rasche Veränderungen durchzuführen.**
- **Gerade zu Beginn der Tätigkeit eines CEOs ist es wichtig, Verbündete im Unternehmen zu gewinnen. Er sollte ein Team um sich bilden, das seine Fähigkeiten ergänzt.**
- **Besonders am Anfang hat ein externer CEO die Chance etwas im Unternehmen zu bewegen. Dabei ist es vorrangig, Kollegen und Mitarbeiter zu überzeugen und einen guten Eindruck zu vermitteln. Eine gute Führungskraft muss sich auch mit Rückschlägen auseinandersetzen. Sie bringen Erkenntnisse, aus denen eine Führungskraft lernen kann.**

## Chancen und Risiken eines externen CEOs

Egal, ob es ein interner oder externer Kandidat für den Posten eines CEO ist, der Wechsel bedeutet immer einen Einschnitt

in die bisherige Organisation des Unternehmens und geht mehrheitlich mit neuen Zielsetzungen einher, sei es bezüglich der Profitabilitätsziele, der Unternehmensstrategie oder auch struktureller und personaler Veränderungen.<sup>1</sup>

Je nach Erfolgslage tendiert der Aufsichtsrat eines Unternehmens zu einem internen oder externen Nachfolger, etwa wird bei geringem Unternehmenserfolg von einem externen CEO eher ein Wechsel in der bisherigen Unternehmensführung angestrebt, da dieser von internen Abläufen unabhängig ist und diese durch seinen „Blick von außen“ womöglich besser erkennt. Aufgrund seines geringeren Ausmaßes an persönlichen Beziehungen ist es durch ihn auch möglich, die Bereitschaft zur Veränderung voranzutreiben.<sup>2</sup> Unter der Berücksichtigung, dass sich die Aussicht auf Veränderung auch auf Branchenerfahrungen aus der gleichen Industrie, aber ebenso aus nicht verwandten Industrien oder generellen Erfahrungen stützen,<sup>3</sup> bringt ein externer Kandidat die Chance zum Wandel mit sich.

In einer US-amerikanischen Studie aus den späten 1980er-Jahren wurde diese allgemeine Erwartungshaltung schon früh, durch die Untersuchung von 99 Firmen mit CEO-Wechseln zwischen 1971 und 1976, untersucht. Es ergab sich, dass allein die Ankündigung einer externen Wahl die Aktienpreise am Tag der Bekanntgabe sowie dem darauffolgenden Tag um fast 4% steigen ließ. Für den Zeitraum von 50 Tagen vor und nach der Ankündigung ergab sich sogar ein Plus von 8,44% (verglichen mit nur 2,15% bei einer internen Nachfolgerwahl), wobei die normalen Zuwächse hier herausgerechnet sind.<sup>4</sup>

Die Ernennung eines externen CEOs und das Erwarten von Wandel und Veränderung weckt die Sorge um personelle Wechsel und den Verlust der eigenen Machtposition innerhalb des bestehenden Managements.<sup>5</sup>

#### **Die persönliche Herausforderung**

Bereits vor den ersten Arbeitstagen im Unternehmen ist es wichtig, dass ein CEO klärt, welche Rahmenbedingungen im Unternehmen herrschen. Es muss geregelt werden, in welchem Rahmen der CEO zu Kündigungen sowie zu Neueinstellungen befugt ist. Weiters muss er sich bereits vor Arbeitsantritt ein Bild über die Vorgaben des Unternehmens machen, um der Verantwortung auch wirklich gerecht zu werden.

Um die Rolle des CEOs erfolgreich einnehmen zu können, bedarf es einer Reihe von Fähigkeiten und Charakteristika. Ein erfolgreicher CEO muss eine gesunde Mischung aus fachlichen und persönlichen Kompetenzen mitbringen.

Bei Interviews mit fast 100 CEOs haben sich folgende Qualifikationen als wesentlich herauskristallisiert: Führungskräfte müssen über leistungsbezogene, situationsbezogene sowie personenbezogene Fähigkeiten verfügen. Des Weiteren sollten CEOs Mut, Durchsetzungsvermögen, Intelligenz und Offenheit gegenüber neuen Ideen an den Tag legen.<sup>6</sup>

Idealerweise sollte der CEO fähig sein, seinen Führungsstil den Herausforderungen und Rahmenbedingungen des Unternehmens anzupassen.<sup>7</sup>

Gerade für die externe Führungskraft stellt das Erlangen einer Akzeptanz der Entscheidungsträger, aber auch der Mitarbeiter, eine besonders große Herausforderung dar. Die erfolgreiche Führungskraft muss von Beginn an ihre Einstellung zum Unternehmen ausdrücken, Entscheidungen durchsetzen und diese auch verteidigen.<sup>8</sup>

### **Der gelungene Start**

Damit eine Spitzenführungskraft einen gelungenen Start hinlegen kann, muss sie folgende Punkte beachten. Diese zehn Punkte können auch als Leitfaden für externe Führungskräfte angesehen werden:<sup>9</sup>

1. Das Unternehmensteam beurteilen und erste Veränderungen innerhalb von 30 Tagen durchführen.
2. Vision und Ziele an die Mitarbeiter kommunizieren.
3. Zehn Vertriebsmitarbeiter besuchen und mit ihnen beurteilen, was das Unternehmen verändern soll.
4. Zehn Großkunden besuchen, um einen „Outside-In-Blick“ zu erhalten.
5. Auf persönliche Gewohnheiten achten.
6. Ansatzpunkte verstehen, wie das Unternehmen zu seiner Rentabilität kommt.
7. Unternehmensprobleme verstehen und den Mitarbeitern frühzeitig mitteilen.
8. Die Fähigkeit entwickeln, Gefahren und Chancen zu erkennen.
9. Erwartungen des „Board of Directors“ verstehen und adressieren.
10. Darauf achten, dass das Führungsteam die Kommunikationsrichtlinien konsequent befolgt.

Einem neu eingesetzten CEO muss klar sein, dass alleine seine Ernennung eine Botschaft darstellt. Die Erwartungen der Mitarbeiter werden sich danach richten, wo der CEO bisher tätig war und welche Maßnahmen er dort durchgesetzt hat.<sup>10</sup> Im weiteren Verlauf muss es ihm gelingen, an die Belegschaft zu kommunizieren, welchen Zweck das Unternehmen für die Gesellschaft hat. Ebenso muss er die gemeinsamen Ziele, die über die jeweiligen Einzelinteressen der Mitarbeiter hinausgehen, vermitteln.<sup>11</sup> Diese Botschaften sollten einfach und klar formuliert und veranschaulicht werden, um den vielfältigen Interpretationsspielräumen Einhalt zu gebieten.

Vom CEO gesetzte Symbole und Rituale verstärken zusätzlich die gewünschten Botschaften.<sup>12</sup> Besonders bei den ersten Handlungen sollte auf deren Symbolkraft geachtet werden (wie z. B.: welches Firmenauto, welche Leistungen gelobt werden, Kundenbesuche, etc.). Taten werden mehr wahrgenommen als Worte.<sup>13</sup>

Das Maß der Veränderung durch den „Neuen“ hängt stark vom Grund seiner Einstellung ab. Hat der Vorgänger seine Arbeit gut gemacht, war beliebt und das Unternehmen steckt in keiner Krise, dann wird man gut darin beraten sein, keine allzu radikalen Veränderungen durchzuführen. Stattdessen sollten nach und nach die erwünschten Maßnahmen durchgeführt werden und dafür bestimmte Schlüsselfiguren von der Notwendigkeit dieser Maßnahmen überzeugt werden.<sup>14</sup>

Ganz anders sehen die Rahmenbedingungen aus, wenn das Unternehmen in einer Krise steckt und der neue CEO die Aufgabe des „Turnaround-Managers“ übernimmt. In diesem Fall werden rasche und tiefgreifende Veränderungen unumgänglich und sogar erwünscht sein.<sup>15</sup>

Der Erfolg eines neuen CEOs ist auch stark von der Unterstützung der eigenen Familie und/oder Partners abhängig. Es ist notwendig, sich gründlich mit den Auswirkungen der beruflichen Situation auf die Familie auseinanderzusetzen, da Beruf sowie Privatleben darunter leiden können.<sup>16</sup>

#### **Den Chefsessel richtig einnehmen**

Da ein CEO gerade in seiner Startzeit die Hilfe seiner Mitarbeiter benötigt, ist es für ihn von großer Bedeutung, erste Verbündete zu finden. Schon vor Antritt seiner Tätigkeit sollte Klarheit darüber bestehen, in welchem Rahmen der CEO zu Neueinstellungen und Trennungen befugt ist. Dies ist wichtig, um ein Team