

**THE TRUSTED ADVISOR** ist eine regelmäßig erscheinende Publikation von AvS – International Trusted Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

## TTA 02-2019 | ONBOARDING



- Onboarding als kritischer Erfolgsfaktor
- CEO-Nachfolgen erfolgreich gestalten
- Stolpersteine für Fremdmanager
- In eigener Sache



## **Onboarding als kritischer Erfolgsfaktor**

Warum die Eingliederung neuer Führungskräfte so wichtig ist

von Dr. Christian Bühring-Uhle und Philipp Fleischmann

Hermann Hesse sagte einmal, dass jedem Anfang ein Zauber innewohne. Aber es gibt auch Risiken. Der Start einer Führungskraft in einer neuen Position ist ein kritischer Moment im Leben der Führungskraft und auch des Unternehmens. Doch während der Auswahl dieser Führungskraft in einem umfassenden Suchprozess oft große Energie und Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist es aus unserer Sicht mindestens genauso wichtig sicherzustellen, dass die Führungskraft tatsächlich darauf vorbereitet ist, in der neuen Rolle erfolgreich zu sein.

Wenn der Start eines CEOs misslingt, liegt dies in der überwiegenden Anzahl der Fälle nicht an einem fehlerhaften Recruiting, sondern häufiger an Problemen, die sich im ersten Halbjahr der Amtszeit ergeben: Dazu zählen zum Beispiel unzureichende Vorbereitung, fehlendes Bewusstsein für häufig unerwartet komplexe Zusammenhänge und mangelndes Verständnis für die interne Politik. Die ersten drei bis sechs Monate sind daher entscheidend für den Erfolg (oder Misserfolg) in der neuen Rolle – ganz gleich, wie erfahren und gut vorbereitet die neue Führungskraft sein mag. Dem Onboarding muss das Unternehmen deshalb besonders große Aufmerksamkeit widmen, unabhängig davon, ob es sich um eine interne oder externe Besetzung handelt. Diese Situation gestaltet sich meist noch kritischer, wenn die neue Führungskraft der erste externe (Chief) Executive in einem familiengeführten Unternehmen ist. Und erst recht, wenn es das erste Mal ist, dass diese Person überhaupt für ein Familienunternehmen tätig ist.

In unserer Praxis haben wir die Unterstützung unserer Klienten und ihrer neuen Führungskräfte während der kritischen Onboarding- und Integrationsphase zu einem integralen Bestandteil jedes Executive-Search-Prozesses gemacht. Wir glauben, dass ein gut geplanter und umgesetzter Integrationsplan auch die Firmenkultur berücksichtigt. Damit wird sowohl die Zeit erheblich verkürzt, welche neue Führungskräfte benötigen, um ihre volle Wirkungskraft zu entfalten, als auch das Risiko des Scheiterns verringert ("hired on competency, fired on chemistry").

Die aktive Unterstützung des Integrationsprozesses beginnt in dem Moment, in dem der Start der neuen Führungskraft vorbereitet wird. Im Mittelpunkt des ersten Gesprächs stehen die Chancen und Risiken, die sich im neuen Unternehmen und/oder in der neuen Funktion ergeben können – und die damit verbundenen Gefahren. Für jeden Neuanfang ist dies ein wichtiger Austausch, insbesondere bei Familienunternehmen, da diese meist eine Vielzahl von "ungeschriebenen Regeln" besitzen. Dies kann ein heikler Moment sein, und jedes Unternehmen kann von professioneller Unterstützung profitieren, wenn eine neue Führungskraft auf die neue Rolle vorbereitet wird.

Die Integrationsunterstützung sollte deutlich vor dem Start der Führungskraft in der neuen Organisation beginnen und damit definitiv vor dem ersten Arbeitstag. Die neue Führungskraft muss ein Verständnis für die

Frankfurt | Hamburg | Genf | Zürich | Paris | London | Bogotá

neue Firmenkultur entwickeln, zum Beispiel wer die wichtigsten Interessengruppen sind (zu denen auch Personen gehören können, die Teil der Inhaberfamilie sind, aber keine formelle Rolle in der Organisation haben), was deren konkrete Rolle im Unternehmen ist, welchen Arbeitsstil sie pflegen und welche die Erwartungen (und Bedenken) sind, die von den Inhabern, dem Beirat und dem mittleren Management gegenüber dem neuen Manager gehegt werden.

Die möglichen Auswirkungen dieser Erwartungen müssen berücksichtigt und Strategien entwickelt werden, wie die neue Führungskraft am besten kommuniziert, was sie oder er zu tun gedenkt. Wie sieht die Agenda der neuen Führungskraft aus, wer muss darauf eingestimmt werden und was sind die potenziellen Fallstricke des Jobs? Ein klarer Kommunikationsplan dient der Verankerung der Agenda und kann der Schlüssel für die Zustimmung wichtiger Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sein.

Vor dem Start in die neue Position sollte klar sein, wen die neue Führungskraft in den ersten Tagen treffen muss und welche Schritte erforderlich sind, um das Unternehmen so schnell wie möglich in den Griff zu bekommen. Dazu können Maßnahmen gehören, die darauf abzielen, eine klare und transparente Sicht auf das neue Team – insbesondere in der direkten Berichtslinie – und dessen Wünsche, Hoffnungen und Ängste zu erhalten. Personalisiertes Coaching kann der Führungskraft helfen, Vertrauen in ihr Team zu entwickeln und sich über erste Eindrücke Klarheit zu verschaffen. Aktive Integrationsunterstützung während der ersten drei Monate kann Coaching, 360-Grad-Evaluationen und gezieltes Feedback umfassen, die alle darauf ausgerichtet sind, dem Manager zu helfen, schnell "Traktion" in dem Unternehmen zu erreichen. Es sollte auch eine Feedbackschleife eingerichtet werden, die sicherstellt, dass die neue Führungskraft bei Bedarf schnell eine Kurskorrektur einleiten kann.

Viele Unternehmen gehen davon aus, dass sie ein erfolgreiches Onboarding selbst organisieren können – oder sogar auf einen systematischen Onboarding-Prozess verzichten können. Wir haben Fälle gesehen, in denen davon ausgegangen wurde, dass Top-Führungskräfte schon wüssten, wie sie zurechtkommen sollen. Und in der Tat kann man nachvollziehen, dass eine hocherfahrene, hochqualifizierte – und hoch bezahlte – Führungskraft beim Antritt ihrer neuen Position eigentlich wissen sollte, was erforderlich ist, um ihren Anfang erfolgreich zu gestalten. Dazu zählt auch eine gründliche "Due Diligence" (einschließlich "Referenzprüfungen" und Treffen mit Stakeholdern) vor dem Antritt. Aber nichts desto trotz bleibt dies ein kritischer Moment, den selbst erfahrene Führungskräfte nicht so oft durchlebt haben werden. Und es wäre ein Fehler anzunehmen, dass der Erfolg in dieser Situation nur von der jeweiligen Führungskraft abhängt. Es ist im Gegenteil eine Aufgabe des gesamten Unternehmens, die insbesondere in der Verantwortung der Eigentümer und ihrer Vertreter, in vielen Fällen des Beirats und insbesondere dessen Vorsitzenden liegt.

Nach unserer Erfahrung sind deshalb zusätzliche Maßnahmen zur Integration einer Führungskraft, die sicherstellen, dass diese die bestmögliche Anfangswirkung erzielt, eine sinnvolle Investition. Die Kosten für das Scheitern von Onboarding und Integration können sehr hoch sein – und Unternehmen müssen verstehen, dass ein erfolgreicher Start nicht allein durch einen professionellen Suchprozess gewährleistet ist.

Im Herbst 2019 hat AvS – International Trusted Advisors in Zusammenarbeit mit PwC und INSEAD die erste paneuropäische Umfrage unter großen Familienunternehmen zu den Erfolgsfaktoren für externe Führungskräfte in Familienunternehmen organisiert. Eines der Hauptthemen ist die erfolgreiche Integration neuer Führungskräfte. Wir hoffen, die Ergebnisse im ersten Halbjahr 2020 präsentieren zu können.



### **CEO-Nachfolgen erfolgreich gestalten**

**Onboarding-Tipps für Unternehmer und CEOs** 

von Carolyn Lutz und Philipp Fleischmann

Stellen Sie sich vor, Sie wären Gesellschafter eines großen, erfolgreichen und diversifizierten Familienunternehmens, das weltweit mit mehreren Tochtergesellschaften, Joint Ventures, Beteiligungen und anderen Unternehmen tätig ist. Vor kurzem stand nun die Übergabe des Unternehmens an, weil keines der Familienmitglieder zu einer Weiterführung der Geschäfte bereit war. Sie haben daraufhin eine Personalberatung mit der Suche nach einem CEO beauftragt. Diese konnte einen Kandidaten ausfindig machen, bei dem sich alle einig waren, dass er der richtige ist. Alle wichtigen Verhandlungen wurden geführt und der Kandidat eingestellt. Die Suchfirma betonte nachdrücklich, dass ein Onboarding- und Integrationsprogramm sehr hilfreich wäre, um diesem neuen CEO zu helfen, die Familien- und Firmenkultur zu verstehen und all die möglichen Fehler zu vermeiden, die bei dem Versuch, sich einen Namen zu machen und frühe Erfolge zu erzielen, passieren können. Sie haben abgelehnt, weil Sie dachten, dass es Ihnen und Ihrem Team gelingen würde, das Onboarding und die Integration alleine zum Erfolg zu führen. Jetzt, 18 Monate später, hat der neue CEO das Unternehmen wieder verlassen, und Sie stehen wieder am Anfang. Was ist schief gelaufen, und wie kann dies in Zukunft vermieden werden?

Vorweg einige Daten und Fakten aus verschiedenen Quellen zu Onboarding und Integration:

- Unternehmen mit einem Standard-Onboarding und Integrationsprogrammen verzeichnen in den ersten drei Jahren eine 54% höhere Produktivität nach der Neueinstellung und eine um 50% höhere Bindung der eingestellten Personen.
- Die Zufriedenheit von Führungskräften steigt um 20%, wenn ihre Mitarbeiter ein formelles Onboarding-Training absolvieren.
- 32% der globalen Führungskräfte sagen, dass das Onboarding, das sie erhalten haben, sehr schlecht war.
- 73% der Befragten gaben in einer aktuellen Studie an, dass ihre Onboarding-Programme die Leistung neuer Mitarbeiter beschleunigten und die Bindung an das Unternehmen sowie die Loyalität untereinander verbesserten.
- 50% aller externen Führungskräfte scheitern innerhalb von 18 Monaten in einer neuen Position.
- Fast 60% der neu eingestellten C-Level-Führungskräfte gaben an, dass sie sechs Monate gebraucht hätten (und fast 20% sagten, dass sie mehr als neun Monate benötigt hätten), um in ihren neuen Positionen voll eingearbeitet zu sein. Weniger als ein Drittel erhielt während des Einstiegs ins Unternehmen eine angemessene Unterstützung, was schwer nachvollziehbar ist, da 80% dieser Personen der Meinung waren, dass gerade diese frühe Unterstützung einen großen Einfluss auf einen schnellen Erfolg hatte.

Frankfurt | Hamburg | Genf | Zürich | Paris | London | Bogotá

Die meisten Unternehmen kommen mit den administrativen Formalitäten des Onboardings gut zurecht: Sie sorgen dafür, dass die IT-Anforderungen erfüllt, Visitenkarten gedruckt und Formulare vorbereitet werden sowie die Compliance organisiert ist. Was jedoch oft fehlt, ist eine klare und unterstützende Einführung in die ungeschriebenen Regeln des Unternehmens, die zu den größten Fehltritten eines ansonsten gut passenden Kandidaten führen können. Bei privat geführten Unternehmen kommt hinzu, dass diese ihre Mitarbeiter im Schnitt länger halten und ihre Unternehmenskultur sich anders und langsamer entwickelt, als bei börsennotierten Unternehmen, in denen die Angestellten sehr unterschiedlicher Natur sind und durch Fluktuation mehr Vielfalt herrscht. Die Unternehmenskultur von Familienunternehmen hingegen kann stark von einzelnen Personen beeinflusst sein, und offizielle Berichtslinien können über die tatsächliche Macht und den Einfluss bestimmter Personen hinwegtäuschen. Kandidaten, die "best in class" sind, aber aus einem börsennotierten oder anderen familiengeführten Unternehmen mit einer andersartigen Kultur kommen, können schnell mit der Eigenart des neuen Unternehmens in Konflikt geraten, wenn sie nicht schon vor ihrem ersten Arbeitstag richtig begleitet werden.

#### Tipps für das Unternehmen

- Beginnen Sie das "Onboarding" bereits in der Interviewphase sprechen Sie offen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens und dessen Kultur, über mögliche Stakeholder und wie Entscheidungen getroffen werden.
- Die Einplanung von Zeit für die Diskussion von Team- und Organisationsverhältnissen während der Interview- und Onboarding-Phase kann der neuen Führungskraft helfen, unsichtbare kulturelle Barrieren zu umgehen.
- Die Klärung, wie sich Stärken und Schwächen einer Führungskraft auf die Zielvorgaben der angestrebten Position auswirken, kann dazu beitragen, einen maßgeschneiderten Plan für das Onboarding zu erstellen. Erwägen Sie die Verwendung eines unparteiischen Executive Coaches, der der Führungskraft ein objektives Feedback und/oder dem einstellenden Manager gegebenenfalls eine Hilfestellung für eine Kurskorrektur geben kann.
- Stellen Sie sicher, dass Handlungsabläufe und Leistungserwartungen, die von strategischer Bedeutung sind, mit der Führungskraft kommuniziert werden. Vermeiden Sie Überraschungen.
- Wenn ein Problembereich erkannt wird, dann sprechen Sie dies schnell an je früher ein Problem angegangen wird, desto einfacher kann es gelöst werden.
- Ein unglücklicher Ehepartner ist die Hauptursache für fehlgeschlagene Berufseinsätze im Ausland. Denken Sie daher auch daran, bei der Orientierung und Integration der Familie zu helfen, insbesondere wenn auch der Ehepartner seine Karriere anpassen muss.

#### Tipps für den eingestellten Kandidaten

- Seien Sie proaktiv in Ihrer Kommunikation und achten Sie auf die Besonderheiten der Unternehmenskultur. In einigen Fällen ist es ein schmaler Grat in einem Unternehmen zu arbeiten und gleichzeitig zu versuchen, dessen Kultur zu verändern.
- · Zeigen Sie, dass Ihnen der Aufbau von Beziehungen zu Ihren Kollegen wichtig ist.
- Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Ihre Vorgesetzten. Der Aufbau von Beziehungen zu Ihrem Team und das Wissen, wie die Verflechtungen im Unternehmen sind, werden einen großen Einfluss auf Ihren Erfolg haben.



- Erwägen Sie eine Motivationsrede zu halten, in der Sie ihren Grund für den Eintritt ins Unternehmen darlegen und wie Sie Ihre Mitarbeit gestalten wollen.
- Nutzen Sie die Personalabteilung mit ihren Angeboten. Diese kann Ihnen nicht nur bei den Themen Teamfähigkeit und Entwicklung helfen, sondern auch bei einem "Reality Check", der Ihnen Feedback von der Organisation über Ihre Leistung und Ihren Arbeitsstil gibt.
- Achten Sie auf die verschiedenen Stakeholder im Unternehmen und kommunizieren Sie klar, offen und regelmäßig Ihre Schritte, insbesondere wenn Sie als Change Agent eingebunden sind.
- Reflektieren Sie sich Ihren Stil, Ihre Vorlieben, Werte und Motivationen und wie diese zur Organisation und Teamkultur passen.



## Stolpersteine für Fremdmanager

Interview mit Martina Sandrock, Beraterin, Beirätin & Managerin

von Andreas von Specht

Martina Sandrock ist Gründerin und CEO von connect & innovate – Begleitung in strategischen Unternehmens-Veränderungsprozessen. Sie war als Vorsitzende der Geschäftsführung viele Jahre in internationalen Konzerntöchtern der Lebensmittelindustrie tätig, bevor sie 2017 den Vorstandsvorsitz eines mittelständischen Familienunternehmens übernahm. Sie ist Dipl.-Kffr./MBA (USA) und hat Leadership Trainings an der Harvard Business School und am Center for Creative Leadership/Colorado Springs absolviert. Schon 2006 wurde sie mit dem Preis "Managerin des Jahres" ausgezeichnet und 2010 zu einer der "Top 10 Business Women" durch die Financial Times Deutschland gewählt. Seit vielen Jahren ist Martina Sandrock Beirätin in B2C- und B2B-Familienunternehmen.

AvS – International Trusted Advisors: Frau Sandrock, Sie haben selbst schon erlebt, wie herausfordernd der Wechsel eines erfolgreichen Fremdmanagers aus Großunternehmen in ein Familienunternehmen sein kann. Nicht selten gehen diese Nachfolgen sogar schief. Woran liegt's?

Martina Sandrock: Die Gründe dafür sind natürlich unterschiedlich je nach Situation und haben nach meiner Erfahrung auch nicht hauptsächlich mit einer Seite allein als Verursacher des Scheiterns solcher Wechsel zu tun. "Es bedarf eines ausreichenden zeitlichen Vorlaufs, damit die einzelnen Schritte einer erfolgreichen Nachfolge gründlich vorbereitet und strukturiert umgesetzt werden können" bekommen viele Unternehmer in dieser Situation als wichtigste Regel mit auf den Weg. "Halte Dich zurück, höre erst einmal zu, versuch nicht, alles gleich anders zu machen!" sind die wohlgemeinten Ratschläge, die der Nachfolger bekommt. Und so werden gut gemeinte Pläne gemacht und Vorhaben formuliert, die sich häufig jedoch in der Realität nicht bewähren. Oft tragen beide Seiten gleichermaßen ihren Teil zum Misslingen bei – der Unternehmer wie auch der gründlich ausgesuchte Nachfolger.

# Was sollten denn Familienunternehmer beachten, wenn sie sich auf das Wagnis einer Zusammenarbeit mit einem Fremdmanager einlassen?

Unternehmer und Gesellschafter überschätzen häufig die Zukunftsfähigkeit ihrer eigenen Unternehmen – und sind dann ganz überrascht, was ein Nachfolger von außen mit frischem Blick alles als Veränderungsbedarf analysiert. Oft entscheidet sich ein Unternehmer ja überhaupt erst dann seine eigene Nachfolge zu regeln, wenn seiner Meinung nach sein Haus dafür genügend gut aufgestellt erscheint. Mit den sich rasant beschleunigenden und immer komplexer werdenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen heißt eine zufriedene Status-Eigeneinschätzung aber noch lange nicht, dass das Unternehmen auch wirklich für die Zukunft gerüstet ist. Dass der Nachfolger dann einfach nur "weiter so" machen muss. Manche Unternehmer unterschätzen den Wert des "externen Blicks" und auch die bewährten Erfahrungen und Arbeitsweisen des auserwählten Nachfolgers – für genau die der Fremdmanager ja aber eigentlich auch ausgesucht wurde.

#### Der Unternehmer muss also vor allem zugunsten seines Nachfolgers loslassen können?

Ja – und im Übrigen muss sich natürlich nicht nur der Unternehmer umstellen. Ein anderes Phänomen betrifft nämlich die Bedeutung von Teamarbeit des Top Managements: Häufig genug hinterlässt der Unternehmer nach seinem Abgang Einzelkämpfer, die dem Chef "gedient" haben und sich nie wirklich als konstruktiv zusammenarbeitendes Team aufstellen und beweisen mussten. Zudem haben sie wahrscheinlich mit Stolz und großer Loyalität im direkten Austausch mit dem Unternehmer gestanden und sehen das geforderte Zusammenarbeiten mit einem neuen, externen Manager auch schon mal als Degradierung an. Ein neuer Chef im Unternehmen ist im Übrigen nicht nur für den Unternehmer, seinen Nachfolger und das Führungsteam eine große Herausforderung, sondern für ALLE Mitarbeiter eine einschneidende Zäsur. Sie verlieren ja zunächst ihre wichtigste Bezugsperson im Unternehmen. Und damit ein Stück weit Sicherheit, Vertrauen und Routine. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird von ihnen nun verlangt werden, sich an neue, bisher eher ungewohnte Arbeitsweisen zu gewöhnen. Denn ohne den Unternehmer an Bord wird die Führungsebene wichtige Entscheidungen eher im Gremium treffen und dabei viel mehr als der Unternehmer Zahlen, Daten, Fakten, "Mitdenken" und selbstständiges Arbeiten einfordern. Mehr Transparenz, Offenheit und Miteinander sind dann meistens gefragt.

## Was müssen Nachfolger – und Fremdmanager generell – bei der Integration in ein Familienunternehmen beachten?

Nachfolger überschätzen manchmal ihre Befähigung, den besonderen "Code" von Familiengesellschaftern wirklich dechiffrieren zu können und sie neigen auch dazu, eigene Erfahrungen und Kompetenzen zu überschätzen. Ganz am Anfang unterschätzen Fremdmanager gerne die Wichtigkeit einer professionellen Inthronisation durch den Unternehmer. In vielen Unternehmen ist die Stabsübergabe voll und ganz auf den Abschied des Unternehmers konzentriert. Die Kommunikation, die offiziellen Feiern mit Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern – alles dreht sich um den scheidenden Unternehmer. Warum der Nachfolger ausgesucht wurde, welche Erfahrungen und Kompetenzen er mitbringt und mit welcher Mission er an den Start gehen soll, bleibt häufig unausgesprochen.

#### Mit welcher Folge?

In der internen und externen Kommunikation kommt dann die persönliche Vorstellung des Nachfolgers häufig zu kurz; es fehlt z.B. die Bekundung des Unternehmers, den Nachfolger gründlich und nach professionellen Kriterien ausgesucht zu haben und ihm jetzt vertrauensvoll die Verantwortung zu übergeben. Dieser formale Inthronisierungsakt sollte m.E. mindestens den gleichen Stellenwert in der Kommunikation haben, wie der gebührende Abschied des Vorgängers. Und Nachfolger sollten darauf auch genau achten.

Sind danach die ersten Wochen und Monate im Unternehmen geschafft, sind viele Nachfolger in der Regel geneigt, sich mehr und mehr vor allem mit den Sachfragen zu beschäftigen. Wie setzen wir Projekte auf, wie ziehen wir sie am schnellsten durch, wo können schnell erste Erfolge erzielt werden? Bei der dabei routinierten Anwendung der mitgebrachten Erfahrungen und Kompetenzen gerät die emotionale Beschäftigung mit der Beziehung zur Unternehmerfamilie schon mal ins Hintertreffen. Gerade aber nach den ersten 6 Monaten – der "Honeymoon-Phase" – wird diese Beziehung häufig nochmals auf eine harte Probe gestellt.

#### Die Integration und das Onboarding können auch mehr als 6 Monate benötigen?

Gerade in den ersten Monaten passieren Fremdmanagern schon einmal ungewollte "Stockfehler", z.B. weil man die ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen nicht verstanden hat. Da ist die Gefahr von Missverständnissen und des "auf die Füße treten" sicher am größten. Aber auch nach den ersten Monaten sollte man im Umgang weiter sehr achtsam sein. Zum Beispiel sollten Fremdmanager den regelmäßigen Austausch mit dem Unternehmer und der Inhaberfamilie nutzen, um mehr zu erfahren und zu verstehen, was die Unternehmer antreibt, welche





positiven und bitteren Erfahrungen den Vorgänger geprägt haben und worauf er besonders stolz ist und Wert legt. Fremdmanager müssen sich bewusst machen, dass parallel mit ihrem wachsenden Stolz, die Unternehmensführung immer besser zu meistern, beim Unternehmer noch immer ein eventuell schmerzhafter "Abnabelungsprozess" laufen kann. Da muss dann bei allem Selbstbewusstsein in adäquater Form auch etwas Demut vor der Aufgabe und Loyalität zum Unternehmer sichtbar werden.

# Was ist mit den vorhin angesprochenen Veränderungen, die Nachfolger beim Eintritt häufig schnell als Notwendigkeit erkennen – und dann umsetzen wollen?

Das ist ein wichtiges Thema, denn häufig erfordert die Unternehmenssituation schnelle und dringende Änderungen. Veränderungstempo und -art sind ein ganz grundsätzliches Thema und beinhalten viele Facetten. Erstens: die formale Einigung auf die Veränderung. Fremdmanager unterschätzen am Anfang gerne die Bedeutung einer formalen Einigung auf den von ihnen empfohlenen Veränderungsprozess. Nach den ersten 100 Tagen im Unternehmen sollte der Nachfolger dem Unternehmer oder dem Beirat z.B. einen schriftlichen Bericht über den wahrgenommenen Status und die notwendigen und geplanten Veränderungsmaßnahmen vorlegen – und dafür dann auch ein formales 'go' einfordern. Zweitens: Viele Menschen warten nicht unbedingt auf Veränderung und möchten lieber das Bewährte, Vertraute bewahren. Das Momentum, die Energie, die beim Chefwechsel entsteht, muss genutzt werden. Veränderung muss zeitnah angeschoben werden. Je mehr sich in der Mannschaft erst einmal das Gefühl breitmacht, es bleibt doch alles beim Alten, desto schwieriger wird es, Neues auf den Weg zu bringen. Drittens – und das ist mir persönlich immer ganz besonders wichtig – Veränderungsplanung und -umsetzung dürfen nicht im stillen Kämmerlein stattfinden! Die gesamte Mannschaft muss mitgenommen, eingebunden, motiviert und verantwortlich gemacht werden. Das erfordert auch für jeden einzelnen u.U. eine enorme persönliche Veränderung, die vom neuen Chef und seiner Führungsmannschaft eng begleitet werden muss. Nur so kann ein solch wichtiger Prozess gelingen.

#### Gibt es noch einen Tipp gerade für Nachfolger von Familienunternehmern?

Es gäbe da sicher noch eine Reihe von Hinweisen. Aber ein sehr wesentlicher Punkt ist m.E. die Bedeutung der direkten Zuständigkeit für die Personal- und Kommunikationsabteilung im Unternehmen keinesfalls zu unterschätzen. Während viele, gerade etwas tradiertere Unternehmer diese Abteilungen teilweise noch als "administrative Zuarbeiter" betrachten, können sie für den neuen Fremdmanager fast überlebenswichtig werden. Wenn der Start im Unternehmen mit einer notwendigen Restrukturierung oder mit einem Unternehmens- und Führungskulturwandel einhergeht, braucht es hier den direkten "Zugriff" auf die Führung der Personal- und Kommunikationsabteilung und deren Mitarbeiter als die Organisatoren und Koordinatoren des vorgesehenen Wandels.

Frau Sandrock, wir bedanken uns für diese Einblicke!



### In eigener Sache

Neuigkeiten aus dem Umfeld von AvS – International Trusted Advisors

Die vergangenen Monate waren nicht nur durch spannende Projekte geprägt, sondern ebenso durch interessante Entwicklungen innerhalb unserer Firma, über die wir im Rahmen dieser Ausgabe des THE TRUSTED ADVISOR ebenfalls berichten möchten.

#### Herausragende "Industry Advisors" berufen

Im Herbst haben wir einen kleinen, internationalen Kreis von herausragenden Unternehmerpersönlichkeiten eingeladen, AvS – International Trusted Advisors ab 2019 als Ratgeber und Markenbotschafter zu bereichern und uns als konstruktiv-kritisches "sounding-board" für unsere Partner zu unterstützen. Wir freuen uns entsprechend sehr, dass Luisa Delgado, Tony Bogod, Wolfgang Colberg und Hans-Kristian Hoejsgaard unserem Ruf gefolgt sind und uns als "Industry Advisors" bei der weiteren Internationalisierung begleiten. Alle vier Spitzenmanager blicken gleichermaßen auf beeindruckende Managementkarrieren zurück und sind derzeit in Aufsichtsgremien internationaler Unternehmen und Organisationen aktiv.

Die Schweizerin Luisa Delgado war im Laufe ihrer Karriere globale Personalchefin der SAP AG und CEO der Safilo Group, eines weltweit aktiven Brillenherstellers. Sie ist u.a. Mitglied des Aufsichtsrats von IKEA.

Der Brite Tony Bogod leitete viele Jahre das Centre of Family Business des Beratungshauses BDO und ist heute ein weltweit anerkannter Experte für Nachfolgefragen in Familienunternehmen und Family Offices.

Der Deutsche Wolfgang Colberg hat viele Jahre Führungspositionen in der Bosch-Gruppe bekleidet, bevor er als CFO den Börsengang der Evonik Industries AG umsetzte. Heute ist er Industrial Partner bei CVC Capital Partners (Deutschland) und u.a. Mitglied im Aufsichtsrat von ThyssenKrupp.

Der Däne Hans-Kristian Hoejsgaard war Group CEO der Oettinger Davidoff AG und ist heute u.a. Aufsichtsrat der CALIDA Group.

Gemeinsam mit den externen "Industry Advisors" wird Sylvie Mutschler-von Specht, Verwaltungsrätin unserer Holding-Gesellschaft in der Schweiz, unser "Board" bilden. Sylvie Mutschler-von Specht hat über 30 Jahre Erfahrung als Unternehmerin, Beraterin sowie aktive Investorin in verschiedenen Industrien, u.a. im Bereich Immobilienentwicklung sowie einer Reihe von Startups. Sie ist derzeit als CEO der Mutschler Outlet Holding AG und u.a. Verwaltungsrätin der Schweizer Privatbank Bergos Berenberg tätig. Gleichzeitig engagiert sie sich im Rahmen verschiedener Non-Profit-Initiativen.

Frankfurt | Hamburg | Genf | Zürich | Paris | London | Bogotá

#### Globale Studie mit PwC und INSEAD

In Kooperation mit PwC und INSEAD (Wendel International Centre for Family Enterprise) haben wir im Frühjahr eine globale Studie mit qualitativer und quantitativer Forschung zum Thema "Erfolgskriterien für Fremdmanager in Familienunternehmen" gestartet. Themengebiete werden die Auswahl und Besetzung von Top-Positionen in Familienunternehmen beinhalten, vor allem aber auch die zentrale Rolle eines aktiven "Onboarding" in den ersten Monaten.

Die Anzahl der Familienmitglieder der "nächsten Generation", die bereit und in der Lage sind, operativ ins Unternehmen einzusteigen, befindet sich auf einem Rekordtief, sodass eine zunehmende Anzahl von Nachfolgen nicht mehr familienintern erfolgen kann. Darüber hinaus sehen wir einen stetigen Trend zur Trennung von Management und Eigentum, insbesondere bei Familienunternehmen in der dritten Generation und darüber hinaus.

Viele Familienunternehmen glauben, dass sie den Onboarding-Prozess selbst organisieren können – in Wirklichkeit ist das jedoch oft nicht wirklich der Fall. Wir analysieren die Herausforderungen bei der Integration, die Gründe für das durchaus häufige Scheitern, die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Integration und liefern Best-Practice-Beispiele zur Einbindung externer Führungskräfte in Familienunternehmen.

Derzeit interviewen wir CEOs und Inhaber von etwa 60 der größten und wichtigsten Familienunternehmen in acht Ländern, darunter u.a. ein Mitglied der Peugeot-Familie, die CEOs von Heineken, Randstad und Lindt & Sprüngli, den Executive Chairman von Lego oder auch den CEO und Gesellschafter von PernodRicard. Die Ergebnisse werden im kommenden Jahr in mehreren Sprachen veröffentlicht und in mehreren Ländern vorgestellt und diskutiert.

#### **Gemeinsame Veranstaltung mit Simmons & Simmons**

In Zusammenarbeit mit der internationalen Anwaltskanzlei Simmons & Simmons, die mit über 1.500 Mitarbeitern und 22 Büros an den wichtigen Wirtschafts- und Finanzzentren in Europa, dem Mittleren Osten und Asien tätig ist, haben wir eine Veranstaltung mit dem Titel "Unternehmenswert steigern durch professionelle Aufsichtsgremien" konzipiert und an den Standorten Frankfurt und München durchgeführt. Unter der Leitung von Dr. Christian Bornhorst (Simmons & Simmons) und Dr. Christian Bühring-Uhle sowie Beteiligung von Felix Waldeier und Philipp Fleischmann wurde gemeinsam mit den Teilnehmern diskutiert, Impulse gesetzt, hilfreiche "Dos and Don'ts" aufgezeigt und zum Best-Practice-Sharing ermuntert.

Gerne können Sie unsere Publikation sowie einzelne Ausgaben und Artikel auch an interessierte Kollegen und Kunden weiterempfehlen. Sämtliche Ausgaben und Artikel finden sich hier:

#### www.avs-advisors.com/tta

Möchten Sie THE TRUSTED ADVISOR gerne regelmäßig und automatisch erhalten, so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:

#### tta@avs-advisors.com



#### Office Frankfurt

Untermainkai 31 60329 Frankfurt Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

### **Office Hamburg**

Neuer Wall 80 20354 Hamburg Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

#### Office Genf

Rue du Mont-Blanc 19 1201 Genf Schweiz

geneva@avs-advisors.com

#### Office Zürich

Tödistrasse 36 8002 Zürich Schweiz

zurich@avs-advisors.com

#### **Office Paris**

7, rue Georges Ville 75116 Paris Frankreich

paris@avs-advisors.com

#### **Office London**

9 New Square Lincoln's Inn London WC2A 3QN England

london@avs-advisors.com

#### Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center Cra. 10 No. 97A-13, Torre A, Oficina 701 Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com