

Dialog

Die trügerische Fassade des Erfolgs

Der Aufstieg von Unternehmen zum Hidden Champion oder zu einer weltbekannten Marke fasziniert uns. Langandauerndem Erfolg wohnt aber nicht selten bereits ein Keim des Scheiterns inne. Durch die Auseinandersetzung mit den scheinbar unangreifbaren umsatzstärksten Firmen haben **Andreas Krebs** und **Paul Williams** weitere Gesetzmäßigkeiten der Unternehmenswelt erkannt, die auch über den Wandel der Jahrhunderte hinweg Gültigkeit haben. Als international erfahrene Top-Manager und Aufsichtsräte wissen sie, worauf es an der Unternehmensspitze jenseits aller Management-Methoden und Buzzwords wie 'Diversity' und 'Disruption' wirklich ankommt.

Mit einem Geleit von Prof. Dr. Peter May

Ein Dialoggespräch von

Andreas Krebs ist seit 2010 Aufsichtsratsvorsitzender der Merz KGaA, Frankfurt am Main, und war nach internationalen Führungspositionen für die Bayer AG bis 2010 Konzernvorstand der Wyeth Corporation.

Paul Williams war bei der Bayer AG im internationalen Vertrieb, im Marketing und im General Management und ab 1995 weltweit mit Human-Resources-Verantwortung betraut. Seit 2003 führt er als Managing Partner das Beratungsunternehmen paul williams & associates und arbeitet als Executive Coach.

Dr. Marc Konieczny ist Partner und Gesellschafter der Top Executive Search Beratung Interconsilium. Er berät Unternehmer und Unternehmen bei der Besetzung von Top-Positionen im Vorstand, in der Geschäftsführung sowie in Aufsichts- und Beiräten. Seine Beratung basiert auf einer 15-jährigen operativen Managementenerfahrung in Konzernen und in inhabergeführten Familienunternehmen wie B.Braun Melsungen.

INTERCONSILIUM

In diesem Dialog diskutieren wir die Konsequenzen für die Unternehmensnachfolge und schauen dabei auf die Rolle und Verantwortung des Aufsichtsrats und Top-Managements in Personalfragen. Des Weiteren erörtern wir komplexe Themen wie die interne Nachfolge und zeigen einen Weg der Befreiung aus dem Dilemma, wenn einst erfolgreiche Mitarbeiter nicht mehr ausreichend qualifiziert sind und den zukünftigen Erfolg des Unternehmens sogar blockieren. Zudem räumen wir mit wenig hilfreichen Begriffen wie 'High Potential' auf und entschlüsseln, was der 'Wow-Effekt' bedeutet.

* * *

INTERCONSILIUM: Herr Krebs und Herr Williams, Sie haben sich mit dem Aufstieg und Niedergang von Unternehmen intensiv beschäftigt und dabei verschiedene Gesetzmäßigkeiten der Unternehmenswelt herausgefunden, die auch über den Wandel der Jahrhunderte hinweg Gültigkeit haben. Geben Sie uns zu Beginn bitte einen ersten Einblick in Ihre Erkenntnisse.

Krebs: Erfolgsgeschichten von Unternehmen und bedeutenden Unternehmerpersönlichkeiten sind grundsätzlich faszinierend und können Vorbildcharakter haben. Schaut man genauer hin, liegen die Gründe für den Erfolg schnell auf der Hand: Innovationskraft, hervorragende Produkte, Entrepreneurship, Kostendisziplin und ausgefeilte Unternehmensstrategien. Dabei wird oft übersehen, dass Gelingen und Scheitern zwei Konstanten sind, die grundsätzlich zusammengehören. 'Einmal

Spitzenreiter, immer Spitzenreiter' gilt schon lange nicht mehr.

„'Einmal Spitzenreiter, immer Spitzenreiter' gilt schon lange nicht mehr.“

INTERCONSILIUM: In unserer Praxis haben wir nicht selten beobachtet, dass erfolgreiche verantwortliche Akteure zunehmend riskieren, blind für neue, unbekannte Bedrohungen zu werden. Selbst unternehmerisch geprägte Persönlichkeiten nehmen in guten Zeiten Innovationsrisiken oder marktbedingte Veränderungsrisiken oft nicht in ausreichendem Maße wahr.

Krebs: Statt auf potenzielle Risikoszenarien zu schauen oder auch Worst-Case-Szenarien durchzuspielen, sind sie über lange Zeit voll und ganz mit dem Aufbau des Unternehmens und der Beseitigung von Problemen befasst und meistern schwierige Herausforderungen. Inmitten dieses Erfolges fällt es dann schwer, gleichzeitig strategisch präventiv zu arbeiten. Wer denkt dann schon gerne das 'Udenkbare'?

Ich habe vor einiger Zeit selbst eine solche Erfahrung im Prüfungsausschuss eines Familienunternehmens gemacht. Die 4 oder 5 größeren Katastrophen der letzten 3 bis 5 Jahre, wie zum Beispiel ein 'schwerer Compliance Fall in Russland', waren in unserem Risikomanagement nicht abgebildet. Daraus haben wir entsprechende Konsequenzen gezogen.

Andere Unternehmen, die am Ende gescheitert sind, haben negative Tendenzen und Einflüsse erst zu spät wahrgenommen und nicht rechtzeitig entgegengesteuert.

INTERCONSILIUM

„Frühwarnsignale von Katastrophen kommen nicht bis zum obersten Management durch.“

INTERCONSILIUM: Gab es in den von Ihnen genannten Fällen keine erkennbaren Trends, die auf die Katastrophen hindeuteten?

Krebs: Doch, aber die Frühwarnsignale dieser Katastrophen kamen nicht bis zum obersten Management durch. Dabei ist gerade dies einer der entscheidendsten Punkte beim Risikomanagement.

Williams: Die Frühwarnsignale werden von den untersten Ebenen quasi weggefiltert nach dem Motto: „Das käme nicht gut an, wenn das nach oben bis zum Management ginge.“ Es gab Organisationen, welche die Sicherstellung einer solchen "Keimfreiheit" mit einer hohen Kunst betrieben haben.

INTERCONSILIUM: Wie treten Sie dem Risiko, dass Frühwarnsignale nicht bis zur Top-Führungsebene durchdringen, aus der Aufsichtsratsposition heraus erfolgreich entgegen?

Krebs: Es ist wichtig, dass man auf der obersten Ebene auch 'draußen' ist. So muss ein Aufsichtsrat, insbesondere der Vorsitzende, auf alle Fälle reisen, damit er vor Ort ein Gespür für die Unternehmenssituation bekommt und hier die Fragen stellt, die er sonst vielleicht nicht stellen würde. Nur so trifft er auch die 3., 5., 7. Ebene, die entsprechende Tendenzen im Markt früh erkennt.

INTERCONSILIUM: Neben dem Unplanbaren gibt es aber auch Themen, die ganz offensichtlich auf einen zukommen. 80% der Mittelstandsunternehmen haben keine Nachfolge oder denken gerade nicht daran, sind aber bekanntermaßen und zum großen Teil kurz davor oder mitten in dieser Phase.

Krebs: Die eigene Nachfolge-Frage ist ein Thema, dem sich ein Gründer und Unternehmer zuvor oft nicht konsequent genug selbst gestellt hat und sich auch damit oft schwer tut. Er besitzt hier keine Erfahrung und hat folglich zunächst auch keine Antwort.

„Die eigene Nachfolge-Frage ist ein Thema, das sich ein Gründer und Unternehmer zuvor nie gestellt hat.“

Williams: Erfolgreich zu sein ist ein komfortabler Status quo. Die 'Illusion der Unbesiegbarkeit' ist sehr mächtig. Es erfordert eine gewisse Größe, einen unternehmerischen Weitblick oder einen Willen zur Veränderung, um ein Team oder ein Unternehmen aus der bestehenden Situation herauszureißen sowie selbst grundsätzliche Fragen anzugehen wie „Bin ich selbst noch der Richtige?“ und „Habe ich einen möglichen Nachfolger?“.

INTERCONSILIUM: Viele Familienunternehmer berichten uns, dass die Nachfolge früher gar nicht diskutiert wurde. Es war klar, wer ins Unternehmen musste. Die heutige Generation denkt aber anders.

INTERCONSILIUM

Krebs: Völlig richtig. Heute *muss* niemand mehr bestimmten Wegen folgen. Daher liegt es an mir, an die Nachfolgegeneration ein Angebot zur Ausbildung sowie persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu formulieren. Dieses Angebot muss unabhängig davon gelten, ob diese Personen später in die Firma kommen oder nicht. Ich darf hier keinerlei Zwang ausüben.

INTERCONSILIUM: Für ein Unternehmen, das klein startete und immer weiter gewachsen ist, ist es ein großer Sprung, in der Nachfolge sehr prozessual, organisiert und zukunftsgerichtet vorzugehen.

Williams: Dies gilt insbesondere auch für die Beschreibung der Qualifikation eines Nachfolgers in den nächsten 10 oder 20 Jahren sowie für die konkrete Suche nach jemandem im Unternehmen oder in der zweiten, dritten, vierten Generation.

INTERCONSILIUM: Randel Carlock, der an der INSEAD Business School in Fontainebleau und Singapur Family Business lehrt und langjähriger Vorstand eines an der NYSE notierten erfolgreichen Familienunternehmens war, bestätigte in einem Dialog mit uns, dass es bis zu 20 Jahre dauern kann, um einen CEO aus der Familie inkl. Studium und Berufserfahrung zu entwickeln. Wie sehen Sie das dies?

Krebs: Es gibt hier einen ganzen Strauß an sehr komplexen Fragen: „Wie mache ich aus der nächsten Generation von Gesellschaftern, die oft ja schon mit Anfang 20 Gesellschafter werden, interessierte Gesellschafter, und aus interessierten Gesellschaftern engagierte Gesellschafter, aus engagierten Gesellschaftern Gesellschafter

mit Verantwortung, und wie mache ich aus welchen, die die Verantwortung haben, auch welche, die Verantwortung wirklich tragen? Und wie lautet für jeden Schritt das Qualifikationskriterium, um später Mitglied einer operativen oder kontrollierenden Holding-Geschäftsführung zu werden, oder mit welcher Qualifikation überhaupt können Familienmitglieder in welche Rollen im Unternehmen eintreten? Müssen sie bereits 10 Jahre woanders verbracht haben oder können sie direkt in die Firma? Was ist, wenn sie die Seiten wechseln vom Operativen auf die Governance-Seite? Welche Erfahrung müssen sie dafür mitbringen? Wie stelle ich sicher, dass ein Mitglied im Beirat, Gesellschafterrat/Aufsichtsrat aus der Familie überhaupt ein Sparrings-Partner für den CEO und das externe Top-Management sein kann? Wie und wo im Prozess gebe ich Verantwortung ab und teste dies vorab entsprechend?

INTERCONSILIUM: Apropos Verantwortung: Sie sprechen in Ihren Vorträgen von dem 'Verantwortungssog'. Was meinen Sie damit?

Krebs: Vor vielen Jahren in einem amerikanischen Unternehmen kam mein Chef zu mir und sagte „Ich brauche 40 Prozent Deiner Zeit für globale Aufgaben, für ein internationales, globales Projekt in meinem Verantwortungsbereich, um den Konzern umzustrukturieren. Ich möchte aber nicht, dass Du diese 40 Prozent 'on top' arbeitest, sondern dass Du einen Teil Deiner Aufgaben abgibst.“ Das klingt zunächst leichter gesagt als getan, und ich habe daher auch entsprechend geantwortet: "Wie soll das gehen? Wie stellst Du Dir das vor?"

INTERCONSILIUM

Er erwiderte: „Du musst sehen, ob Du die richtigen Leute hast, denen Du Teile Deines persönlichen Verantwortungsbereiches abgeben kannst. Wichtig ist, dass diese die Aufgaben aber auch nicht 'on top' machen. Sie müssen erreichen, dass nicht nur sie selbst qualifiziert sind, sondern dass sie qualifizierte Personen in ihren Organisationen haben, die einen Teil ihrer Aufgaben wiederum erfolgreich übernehmen können.“

INTERCONSILIUM: Es wird also nicht nach unten delegiert, sondern die Besten werden auf die obersten Ebenen weiterentwickelt.

Williams: Richtig. Das Leistungsniveau wird so extrem nach oben gezogen, kaskadenartig bis weit in die Organisation hinein. So wird der Blick strategischer, der Arbeitsalltag interessanter, und ein kompletter Kulturwandel ist möglich.

„Personen, die gestern gut und heute überfordert sind, sind 'Blocker'. Sie verhindern die Karrierewege anderer Mitarbeiter, welche mit der Zeit ein signifikantes Frustranzpotenzial entwickeln.“

INTERCONSILIUM: In der Praxis begegnen uns auch diejenigen Mitarbeiter, die in der Vergangenheit jahrelang wichtige Beiträge geleistet hat, jetzt aber mit den Aufgaben überfordert sind.

Krebs: Hier gilt Regel Nr. 1: Keine Kompromisse. Solch einen Mitarbeiter gegen einen besseren Mitarbeiter auszutauschen, ist zugegeben eine der härtesten

Entscheidungen überhaupt.

Personen, die gestern gut waren und heute überfordert sind, sind 'Blocker'. Sie verhindern die Karrierewege anderer Mitarbeiter, welche mit der Zeit ein signifikantes Frustranzpotenzial entwickeln. Dies ist für das Unternehmen wiederum absolut schädlich.

Williams: Stellen Sie sich daher vor, auf der Position desjenigen, der in der Funktion schon lange überfordert ist, säße jemand, der bereits einen hervorragenden Job gemacht hätte. Was wäre dann?

Krebs: Hier hilft folgende Übung: „Welche Personen meines engsten Führungsteams - das sind in der Regel zwischen 8 und 12 Personen - würde ich morgen nochmal neu einstellen?“ Bei unseren Vorträgen sieht man an dieser Stelle die Rasterfahndung in den Gesichtern: „Der ja, der nein, der vielleicht ...“ Entscheidend ist, was ich auf Basis dieser Erkenntnis am nächsten Tag unternehme. Arbeite ich jetzt genauso weiter oder arbeite ich daran, aus dem 'nein' ein 'vielleicht' zu machen oder aus dem 'vielleicht' ein 'ja', oder weiß ich jetzt schon, dass ein 'nein' ein 'nein' bleibt?“ Ich bin aufgefordert zu handeln.

Williams: Handeln heißt nicht, dass derjenige morgen gehen muss. Manchmal ist das die letzte Lösung, aber es kann auch eine andere Rolle oder beispielsweise die Frühpensionierung sein. Denn meines Erachtens ist es nicht loyal dem Unternehmen gegenüber, jemanden in einer Aufgabe zu belassen, für die er nicht mehr richtig qualifiziert ist. Nicht-Handeln erhöht hier zudem das Risiko enorm, dass Leistungsträger das Unternehmen verlassen.

INTERCONSILIUM

„Die Besetzung des Vorstands liegt in der Verantwortung des Aufsichtsratsvorsitzenden und des Aufsichtsrates und nicht des CEOs.“

INTERCONSILIUM: Was bedeutet dies für Sie als Aufsichtsrat in Bezug auf die Besetzung eines Vorstandsteams?

Krebs: Die Besetzung des Vorstands liegt primär in der Verantwortung des Aufsichtsratsvorsitzenden und des Aufsichtsrates und *nicht* des CEOs. Er ist mein direkter Partner bei der Einstellung seiner Direct Reports, aber hier sind wir ganz stark in gemeinsamer Verantwortung. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass 90% der Unternehmen es ihrem CEO komplett überlassen, wen er in sein Team hineinholt.

INTERCONSILIUM: Unserer Erfahrung nach haben bei der Besetzung von Top-Positionen nicht alle Unternehmen einen klar definierten und strukturierten Auswahlprozess.

Williams: Oft ist auch die Frage 'Welches Profil und welche Persönlichkeit suchen wir?' nicht umfassend geklärt. Später werden nicht selten Interviews nebenbei geführt, es wird nur kurz an den Vorstellungsgesprächen teilgenommen oder sie werden von denen geführt, die an dem Tag gerade Zeit haben. Es erfolgt ein rascher Griff zur Unterlage, die Vita wird kurz überflogen, um sodann eilig und nicht ausreichend vorbereitet in das Meeting mit dem Kandidaten zu gehen.

INTERCONSILIUM: Das 'professionelle Interview' ist nach wie vor ein sehr valides Instrument. Auf welche Aspekte des Werdegangs haben Sie sich besonders fokussiert?

Williams: Ich habe mich mindestens eine Stunde auf ein Interview vorbereitet und aus dem Lebenslauf zu seiner spezifischen Rolle und dem eigenen Beitrag Fragen abgeleitet. Viele Bewerber wollen gerne dokumentieren, dass sie team-orientiert sind und sprechen im 'Wir'. Ich muss aber im Interview die Fragen beantworten: 'Was und wie hat der Kandidat selbst nachweislich zum Erfolg beigetragen?' und 'Was kann ich dann daraus ableiten bzw. was für eine Prognose kann ich hinsichtlich des künftigen Erfolgs in der Position stellen, für die ich ihn interviewe?'. Zudem muss dies belastbar abgeprüft werden, und zwar nicht nur von mir, sondern auch von Kollegen, die den anderen Abteilungen angehören.

„Viele Bewerber sprechen im 'Wir'. Im Interview müssen wir die Frage beantworten: 'Was und wie hat der Kandidat nachweislich selbst zum Erfolg beigetragen?'.“

INTERCONSILIUM: Aus unserer täglichen Praxis wissen wir, dass neben formalen Fakten ein hohes Maß an professionaler Emotionalität sowie ein externer Blick durch Beiräte, Berater, Experten oder einen 'Findungsausschuss' wichtig ist, um gute Personalentscheidungen zu treffen.

INTERCONSILIUM

Williams: Aus diesem Grund würde ich immer eine diverse Gruppe zusammenstellen, die mit mir die Leute auswählt: Frauen, Männer, unterschiedliche Generationen zum Beispiel. Ich könnte beispielsweise einige Dreißigjährige in mein Interviewteam nehmen, die anders an die Digitalisierungsfrage herangehen als ein Mitte-50-Jähriger. Darüber hinaus muss ich diese Personen befähigen, mir offen und ehrlich Rückmeldung zu geben, wenn ich persönlich falsch liege.

„'Potential' oder 'High Potential' sind keine hilfreichen Begriffe. 'Prognose' ist treffender.“

INTERCONSILIUM: Sie distanzieren sich bewusst von dem Begriff 'Potential' oder 'High Potential', weil sie ihn für einen nicht hilfreichen Begriff halten.

Williams: Ja, denn er erzeugt unter anderem auch Frust: Wenn nur 10 Prozent der Leute 'Potential' oder 'High Potential' sind, heißt das, dass 90 Prozent kein 'Potential' haben. Die Nebenwirkungen sind enorm. Die Einschätzung 'Du hast das Potential, hier bei uns eine erfolgreiche Führungskraft zu werden', halten wir für nicht sicher vorhersehbar. Dafür ist Führung viel zu komplex.

Wir sagen: „Wenn sich diese Person weiter so positiv verhält, dann prognostizieren wir, dass sie einen guten Werdegang haben kann - vorausgesetzt, dass die Umgebung sich nicht grundsätzlich verändert.“ Ich habe selbst erlebt, dass eine Gruppe von 'High Potentials' in einem Unternehmen plötzlich keine 'High Potentials' mehr

waren, weil der CEO gewechselt hat. Das heißt, der Begriff ist sehr stark vom System abhängig, in dem man sich befindet.

„'Talent Management' sollte man nicht übersystematisieren und ist eine Aufgabe des obersten Managements.“

INTERCONSILIUM: Eine organisierte und professionelle Identifizierung und Förderung von Mitarbeitern mit einer guten 'Prognose' ist unabhängig davon sehr wichtig.

Williams: Ja, allerdings sollte man das 'Talent Management' nicht übersystematisieren. Ich kenne nichts Komplexeres, nichts Fragileres, nichts Unvorhersehbareres, als eine Nachfolgeplanung. Leute verlassen die Firma unerwartet oder der Partner oder die Kinder werden krank, und sie müssen einen anderen Werdegang einschlagen. Wenn man das übersystematisiert, dann bindet man viel zu viele Leute für eine Sache ein, die einfach keinen Wert hat. Eine gewisse Planung für Schlüsselbesetzungen zu haben, ist okay. Eine ganze Abteilung muss man damit aber nicht beschäftigen. Es ist eine Aufgabe des obersten Managements, mit den 'Talenten' Kontakt aufzubauen und zu halten, und Ihnen die Chancen zu geben, sich zu beweisen und aus möglichen Fehlern zu lernen.

INTERCONSILIUM: Haben Sie einen Tipp für einen HR-Personalverantwortlichen innerhalb eines Unternehmens mit einer starken, erfahrenen Persönlichkeit an der Spitze, wie er diesen bewegt, Talent

INTERCONSILIUM

Management zu 'seinem' Thema zu machen?

Krebs: Mein 'heißer Tipp' wäre es, die zentralen Rollen zu beschreiben. Ich spreche nicht von einer Stellenbeschreibung, sondern von den Qualifikationen, die mitgebracht werden müssen, für die Top vier bis sieben Schlüsselrollen im Unternehmen.

Williams: Zudem sollte man sich mit den verschiedenen möglichen Laufbahnen, die jemanden für diese Rollen qualifizieren, beschäftigen. Hier darf es nicht nur den einen Weg geben. Zudem ist wichtig, dass die Laufbahnen und ihre Leitplanken transparent sind. Oft hilft es schon, in dem bestehenden Talent Pool nachzuschauen, wer eine ähnliche Laufbahn genommen hat.

INTERCONSILIUM: Leider gibt es zu oft nur den Fokus auf die vertikale Beförderung. Wir kennen alle die Verkäufer-/Verkaufsleiter-Problematik. Dabei kann ein Side-Step ins Ausland für die Entwicklung und Karriere äußerst wichtig sein.

Williams: Ja, in der Praxis begegnen Ihnen aber beispielsweise auch Produktmanager, die eine weltweite Produktverantwortung für 100 Millionen oder 500 Millionen lokalen Umsatz besitzen, und nicht verstehen, warum sie in ein Land mit 30 Millionen gehen sollen. Sie verstehen nicht, dass sie aktuell nur eine virtuelle Verantwortung haben. Eine P(rofit)&L(oss)-Verantwortung als Landesgeschäftsführer, für unterschiedlichste Menschen und Firmenbereiche, für Stakeholder-Management, für HR-Themen, sprich die lokale, regionale Unternehmensführung, ist eine völlig andere

Rolle. Hier müssen manch einem erst die Augen geöffnet werden.

INTERCONSILIUM: Die Haltung des Top-Managements zum Thema Personal ist für das 'Talent Management' entscheidend. Sie können schnell erkennen, ob dies von dem CEO als äußerst wichtig angesehen wird oder ob es nur als Aufgabe der Unterabteilung des HR-Bereiches angesehen wird.

Krebs: Als ich Vorstand in einem amerikanischen Unternehmen war, waren 20 Prozent meiner variablen Vergütung daran bemessen, ob ich 'Net Contributor' oder ein 'Net Consumer of Talent' bin. Mit anderen Worten: „Wie viele von meiner Organisation, insgesamt 8.000 Leute, schaffen es regelmäßig und dauerhaft in den oberen 200-Leute-Pool und in anderen Unternehmensbereichen?“

Dies spiegelt die Grundhaltung wider, ob es wichtig ist und belohnt wird, dass ich Leute entwickle, die Besten fördere und sogar in die Organisation abgebe.

„Als HR-Manager mit puristischer Kamin-Laufbahn mit dem Management ein 'auf Augenhöhe' zu erzeugen, ist sehr schwer.“

INTERCONSILIUM: Der HR-Verantwortliche ist Moderator und Organisator des 'Talent Management'-Prozesses. In der Praxis begegnen Ihnen neben puren HRlern, die über die administrative Laufbahn gekommen sind, auch solche, die zunächst einige Jahre im Management, im Vertrieb, im Marketing, im Country-Management

INTERCONSILIUM

waren und dann den Sprung in den Bereich Personal gemacht haben.

Williams: Ich selbst hatte einen Einblick in das, was ein Marketing-Manager, ein Country-Manager, ein Produkt-Manager, ein Vertriebsmitarbeiter etc. wirklich macht. Ich stellte später als HR-Manager nicht nur die Listen potenzieller Kandidaten zur Verfügung, sondern konnte auch mitreden. Mir wurde zugehört, wenn ich sagte: „Ich glaube nicht, dass jemand aus diesen und jenen Gründen geeignet ist.“ Als HR-Manager mit puristischer Kamin-Laufbahn ein 'auf Augenhöhe' zu erzeugen, ist sehr, sehr schwer. Eine Firma muss daher kreativ sein und dafür sorgen, dass auch die Personalleute eine adäquate Laufbahn haben, so dass sie auch wirklich voll und ganz wahrgenommen werden.

INTERCONSILIUM: Kommen wir noch einmal zu der Ursprungsfrage: Wie könnte jemand, der das Familienunternehmen noch allein führt, das Thema 'Talent Management' konkret angehen?

Krebs: Die Frage „Was wünsche ich mir für eine Besetzung für meine Top 5 bis 7 Positionen in den nächsten 5 bis 10 Jahren? Was wünsche ich mir für Leute in diesen Positionen?“, können diese Menschen meistens sehr gut beantworten. HR-Verantwortliche und die heutigen Geschäftsverantwortenden kann man auffordern, die entsprechenden Leute zu benennen. Ich verwende bewusst nicht den Begriff 'Nachfolge', um Forderungen wie „Ihr alle müsst heute zwei Kandidaten 'ready now' für morgen haben“ oder Aussagen wie „XY wird in fünf Jahren Ihre Position übernehmen“, zu vermeiden.

Williams: Es kann zum Beispiel sein, dass in Ihrem Bereich zwei Leute sind, die zwar sehr gut in bestimmte Rollen in einem anderen Bereich passen würden, dann aber erst noch entwickelt werden müssen. Die Leute könnten wir zum Beispiel zunächst ins Ausland oder in die dritte Reihe schicken, sodass sie später die genannten Rollen besetzen können.

INTERCONSILIUM: Wie die oberste Ebene besetzt wird, ist eine der wichtigsten Entscheidungen in einem Unternehmen. Der Aufsichtsrat oder Beirat muss HR daher genauso zu seiner Sache machen, wie der CEO und Eigentümer.

Krebs: Als Aufsichtsrat beschäftigen wir uns mit den Top 20 bis 30 der ersten und zweiten Ebene. Wir machen dazu zweimal im Jahr mit dem Vorstand eine Extra-Session. Ich möchte sehen, wie sich der Nachfolge-Pool für die erste Ebene entwickelt und was es dort für Strukturen und Prozesse gibt.

Ich selbst habe diese Diskussion mit dem CEO zu mehreren Rollen geführt: „Was passiert, wenn Ihnen morgen etwas passiert? Wen würden Sie benennen?“, „Wenn der CFO ausfällt: Wen würden wir dann nehmen?“, „Wenn der HR-Leiter ausfällt, wen würden wir dann einsetzen?“, „Wie ist Ihre Meinung, wen würden Sie mir aus Ihrer heutigen Sicht empfehlen?“. Dies hat mir sehr geholfen, weil er teilweise andere Personen benannt hat, als ich benannt hätte. Er hat es sehr gut begründet und mich überzeugt.

INTERCONSILIUM

INTERCONSILIUM: Auch kleine Unternehmen müssen sich die Frage stellen „Wer in unserem Unternehmen kann uns durch sein Ausfallen zum Scheitern bringen?“

Williams: Der Klassiker ist der IT-ler, der seit 23 Jahren im Unternehmen ist: Er fällt aus, und grundlegende Daten und Informationen sind nicht mehr zu bekommen. Das kommt gerade im Mittelstand häufiger vor, als Sie sich vorstellen können. Diese Abwägung gehört auch zu einer Gesamtbewertung des Talent Pools. Nur, weil Sie sich es nicht vorstellen können, heißt es noch lange nicht, dass es nicht passiert.

„Wann hatten Sie das letzte Mal diesen 'Wow-Effekt'?“

INTERCONSILIUM: Der Erfolg von Unternehmen hängt maßgeblich von Talenten, Engagement und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter ab. In Ihren Vorträgen und Workshops sprechen Sie in diesem Zusammenhang von dem 'Wow-Effekt'. Was meinen Sie damit?

Krebs: In Veranstaltungen fragen wir die Teilnehmer oft Folgendes: Kennen Sie die Situation, dass jemand, dem Sie ein Projekt übertragen haben, mit Ergebnissen auf Sie zurückkommt, bei denen Sie sagen: "Wow, genauso habe ich es mir vorgestellt." Und dass an dieser Stelle der Projektverantwortliche hinzufügt: "Übrigens habe ich hier noch einmal ein bisschen was verändert, da habe ich mir noch einmal Gedanken gemacht - wie finden Sie das denn?" Und Sie dann denken: "Wow, noch viel besser als vorher."

Wir haben schon viele Teilnehmer gefragt, ob sie dieses Gänsehaut-Gefühl, diesen 'Wow-Effekt' kennen und zu sich gesagt haben: "Was habe ich für tolle Leute! Klasse!" Viele antworten auf die Frage "Wann hatten Sie das das letzte Mal?": „... vor vier Wochen!“. Andere aber geben ehrlich zu: „Noch nie!“

INTERCONSILIUM: Was mache ich, wenn sich dieses Gefühl „Wow, was habe ich für überproportional gute Leute!“ nicht einstellt?

Krebs: Es liegt in den seltensten Fällen an den Mitarbeitern selbst. Vielleicht liegt es daran, dass Sie selbst erst einmal genauer hingucken müssen, wie Sie solche Leute rekrutieren, wie Sie Begeisterung in Ihrem Unternehmen schaffen oder wie Sie vermitteln, was dem Management wichtig ist.

Man kann selbst aus Betriebsversammlungen mit dem Betriebsrat sehr aufschlussreiche Veranstaltungen machen. Dazu muss ich mich gedanklich auf den Stuhl des Mitarbeiters setzen und fragen: „Was ist für ihn relevant? Und wie vermittele ich das?“ Nur Zahlen und Visionen und ein 'We want to be No. 1' bewegen die Menschen nicht. Der Ausruf 'We want to be the most admired Company in 2022' bewegt nicht die Leute im Zentrallager. Bei denen kommt „Noch mehr arbeiten!“ und „Mehr Geld gibt es wahrscheinlich auch nicht“ an. Ich muss mich schon sehr nah an die Menschen heranbewegen, Relevanz erzeugen und emotionale Ziele formulieren, um hier etwas zu bewirken.

INTERCONSILIUM

Williams: Wir sprechen von dem „Getting to the 'Why'“. Also nicht das 'Was', denn ich weiß, was mein Job ist. Und nicht das 'Wie', denn ich weiß, dass ich einen Computer nutze. Wichtig ist das 'Warum mache ich das?'. Dies wird oft vernachlässigt.

„Für die Motivation ist das 'Warum' entscheidend. Nicht das 'Was' und 'Wie'.“

INTERCONSILIUM: Diese und viele andere Themen haben Sie ausführlich in Ihrem Buch „Die Illusion der Unbesiegbarkeit“ beschrieben. Wie kamen Sie eigentlich auf die Inkas?

Williams: Ich wurde vor einigen Jahren gebeten, eine Managerin, die das Country-Management in Peru übernehmen sollte, in der Übergangsphase als Coach zu begleiten. Im Zuge dessen kam ich nach Peru und organisierte sodann auch eine private Peru-Reise mit sieben Freunden, zu denen auch Herr Krebs zählte.

Krebs: Auf dieser Reise haben wir einige sehr interessante Ausgrabungsstätten von den Inkas besucht, und ein Guide hat uns erzählt, wie die Inkas bei der Eroberung vorgegangen sind: Sie haben anderen Völkern erst einmal ein friedliches Angebot gemacht und verkündet: „Wir können 'Schulter-an-Schulter' zusammenarbeiten. Wir haben zwar Soldaten hinter uns, aber wir können auch friedlich vorgehen.“ Und nachdem sie dieses Volk übernommen und erobert hatten, haben sie geschaut, was dieses Volk besser macht als ihr eigenes Volk.

Williams: Der Gedanke, dass man dieses Grundprinzip auch in die Businesswelt übertragen kann, hat uns nicht losgelassen. Wir haben später begonnen, näher zu untersuchen, ob es andere Punkte in der Inka-Kultur gibt, die sich in die neue Welt übertragen lassen.

INTERCONSILIUM: Was konnten Sie von den Inkas auf die heutige Business-Welt übertragen?

Williams: Nehmen wir das Beispiel 'Talent'. Dass bei den Inkas nicht der älteste Sohn zum Inka-King ausgewählt wurde, sondern der Bestgeeignetste, war ein sehr fortschrittlicher Gedanke. Oder, dass die Inkas eine Vision hatten, Ordnung in die Welt zu bringen.

Krebs: Wir entwickelten 12 Ideen, die wir dann mit Lateinamerika-Experten in Deutschland, USA und Peru daraufhin übergeprüft haben, ob wir damit wirklich richtig lagen. Und von diesen 12 ursprünglichen Themen haben 9 Themen die Prüfung überlebt und sind so zu den Kapiteln unseres Buches geworden.

„Williams und Krebs sprechen uns auf Augenhöhe an. Es ist nicht ein 'wir wissen es besser'.“

INTERCONSILIUM: Und was ist bei den Personen, die Ihr Buch gelesen haben, so richtig gut angekommen?

Williams: Das schönste Kompliment, das wir bekommen haben, war: „Das Buch ist extrem gut zu lesen.“ Und vor allem: „Die zwei Autoren Williams und Krebs

INTERCONSILIUM

sprechen uns auf Augenhöhe an. Es ist nicht ein 'wir wissen es besser'." Indem wir über eigene Fehler und eigene Ego-Fallen sprechen, bieten wir dem Leser eine Möglichkeit, die Aussagen sehr einfach anzunehmen.

Krebs: Diese Augenhöhe ist für uns ein ganz wichtiger Punkt. Durch die Extraportion 'Schwarzer Humor' macht es zudem auch Spaß, das Buch beispielsweise im Urlaub zu lesen. Des Weiteren ist der Inhalt direkt umsetzbar und das ohne erhobenen Zeigefinger. Wir haben ca. 20 Leute interviewt, die sehr offen und vertrauens-

voll mit uns gesprochen und mit uns ihre Erfahrungen geteilt haben. Dazu zählten die guten positiven Dinge, aber auch Dinge, die sie anders hätten machen können, oder im Nachhinein anders hätten machen sollen. Durch das Inka-Thema haben wir ein breites Publikum erreicht.

Williams: Dennoch ist es kein Buch über die Inkas. Ohne die Inkas hätten wir dieses Buch aber nicht geschrieben.

INTERCONSILIUM: Herr Krebs und Herr Williams, haben Sie vielen Dank.

Literatur

In Ihrem Buch „**Die Illusion der Unbesiegbarkeit**“ blicken Andreas Krebs und Paul Williams hinter die Fassade des Erfolgs von Unternehmen und beschreiben die Faktoren im Inneren von Organisationen, die geeignet sind, den Untergang einzuläuten: Egomane, Einzelinteressen der Mächtigen, Nepotismus und viele mehr. Denn der Moment der größten Stärke und des größten Erfolges könnte zugleich der Moment der größten Verletzbarkeit sein.

Andreas Krebs und Paul Williams, *Die Illusion der Unbesiegbarkeit - Warum Manager nicht klüger sind als die Incas vor 500 Jahren*. Offenbach: Gabal 2018

In dem Interview „**Seien Sie professionell emotional – behandeln Sie Ihr Unternehmen wie eine Familie und Ihre Familie wie ein Unternehmen**“ spricht Interconsilium mit Randel Carlock darüber, wie wichtig Planung innerhalb von Unternehmerfamilien ist, und zwar sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie. Gemeinsam mit Professor John L. Ward von der Kellogg Business School entwickelte er den “Parallel Planning Process”, mit dem Familienunternehmen eine ihrer großen Stärken erhalten können – ihren langfristigen, wertebasierten, unternehmerischen Geist. Randel Carlock lehrt Family Business an der INSEAD Business School in Fontainebleau und Singapur.

Interconsilium und Randel Carlock, *Seien Sie professionell emotional – behandeln Sie Ihr Unternehmen wie eine Familie und Ihre Familie wie ein Unternehmen*, Düsseldorf: 2017

In dem Gespräch mit **Professor Gerd Gigerenzer** thematisiert Interconsilium, was genau Intuition ist, welche wissenschaftliche Basis es für Bauchentscheidungen gibt und wie Führungskräfte für ihre Entscheidungen einfache Heuristiken bewusst nutzen können. Mit seiner wissenschaftlichen Forschung widmet sich Gerd Gigerenzer intensiv dem Entscheidungsverhalten von Managern, Richtern und Ärzten. Ein besonderer Schwerpunkt seiner Forschung liegt in der Untersuchung von unter Unsicherheit und Zeitdruck getroffenen Entscheidungen sowie der Verbesserung von Risikokompetenz/-kommunikation.

Interconsilium und Gerd Gigerenzer, *Intuition*, Düsseldorf: 2016

INTERCONSILIUM

Zum Geleit

Wir sind fasziniert von Unternehmerlegenden, die ihren Weg vom Einmannbetrieb zum erfolgreichen Hidden Champion generationsübergreifend gemeistert haben. Konzerne, die einen Aufstieg zum globalen Multi geschafft haben, sind spannende Vorbilder.

Aber gibt es feste Erfolgsregeln, die zu einem derartigen Aufstieg führen? Sind überlegene Strategien, Kostendisziplin, die richtigen Produkte oder Innovationskraft die Begründung für den außerordentlichen Erfolg eines Unternehmens? Auf den ersten Blick schon.

Leider hält die klassische Führungslehre diesbezüglich nur wenige Antworten bereit. In ihrem Werk 'Die Illusion der Unbesiegbarkeit' stellen Andreas Krebs und Paul Williams unsere Grundfrage in einem neuen Zusammenhang. Weit über die Analyse der Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen und ihrer Führungspersönlichkeiten hinaus erkannten sie in dem über Jahrhunderte währenden Aufstieg und Niedergang der Inkas Gesetzmäßigkeiten, die offenbar über den Wandel der Jahrhunderte hinweg gelten und unser heutiges Führungswissen wertvoll ergänzen können.

Zu diesen genannten Grundkonstanten zählt, dass jeder andauernde Erfolg schon den Keim des Scheiterns in sich bergen kann, da die Verantwortlichen zunehmend blind für potenzielle Bedrohungen werden. Auch können neue Technologien bewährtes Führungswissen in kurzer Zeit abwerten, so dass die Aneignung neuen Führungswissens erforderlich wird. Zudem besteht Gefahr, dass überzogener Egoismus und Nepotismus der Gestalter radikale Umbrüche oder den Niedergang eines Unternehmens bedeuten.

Diese neue, erweiterte Perspektive sollte für jeden von uns Anlass sein, eine Art Standortbestimmung vorzunehmen. Nur dann wird es uns gelingen, die aktuellen Dynamiken zu unseren Gunsten zu nutzen und aus den Veränderungen das zu formen, was wir alle brauchen: einen Aufbruch in ein neues Zeitalter.

Prof. Dr. Peter May, Bonn-Bad Godesberg

Zusammenfassung des Vorwortes zum 2018 erschienenen Buch 'Die Illusion der Unbesiegbarkeit - Warum Manager nicht klüger sind als die Incas vor 500 Jahren' von Andreas Krebs und Paul Williams

INTERCONSILIUM GmbH & Co. KG
Kennedydamm 24
40476 Düsseldorf
Tel.: +49 211 8824400
www.interconsilium.de