

## Der 100-Tage-Plan – Übernahme der Geschäfte durch die neue Geschäftsführung

Artikel von Dr. Christian Kühl und Ralf Strehlau

Unter den deutschen Arbeitnehmern bekleiden knapp 4 Mio. die Position einer Führungskraft.<sup>1</sup> Etwa 25% (> 1 Mio.) davon arbeiten derzeit als Geschäftsführer\* bei im Handelsregister eingetragenen Unternehmen. Das Durchschnittsalter der Geschäftsführer beträgt ca. 51-52 Jahre.<sup>2</sup> Die durchschnittliche Verweildauer in der Führungsrolle ist jedoch von 8,3 Jahren (2010) auf 6 Jahre (2015) gesunken und sinkt weiter.<sup>3</sup> Ein Drittel aller Verträge soll laut einer Studie von PwC aus dem Jahre 2017 sogar vorzeitig aufgelöst worden sein.<sup>4</sup>

Diese Zahlen deuten auf sehr viel schnellere und damit eine zunehmende Zahl von ständigen Wechseln in der Geschäftsführung hin. Neben den geregelten Übergaben der Geschäftsführung bedeutet dieser Anstieg eine besondere Herausforderung an die damit einhergehenden Übergabeprozesse.

Der übernehmende Geschäftsführer kann durch einen strukturierten Geschäftsführerwechselprozess, der die wichtigsten Aspekte unternehmerischer, formeller und zwischenmenschlicher Natur berücksichtigt, profitieren. Bezüglich des Aufbaus derartiger Checklisten haben die Erfahrungen gezeigt, dass sich zur Darstellung das Top-Down Vorgehen bewährt hat.



Abb. 1: Aufbau der Checklisten anhand des Top-Down-Verfahrens

Zunächst stehen die für die Vision und die Strategie des Unternehmens relevanten Punkte im Fokus der Betrachtung, anschließend werden wichtige Bereiche der Planung, der Organisation, des Tagesgeschäfts und des Controllings dargestellt. Zusätzlich sind damit verbundene Funktionsbereiche von

\*Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt; die Angaben beziehen sich jedoch auf Angehörige beider Geschlechter.

Bedeutung. Wichtige Funktionsbereiche sind in diesem Kontext Finanzen / Rechnungswesen, Marketing / Vertrieb, Personal, Organisation, Prozesse und IT. Diese Punkte sind vom Unternehmensumfeld, der Gesetzgebung und der Führung abhängig. Zusammengefasst werden die Checklisten der Bereiche in einem 100-Tage-Plan.

### **Der 100-Tage-Plan**

Die Übernahme bzw. Übergabe einer Geschäftsführungsfunktion ist mit Blick auf die Vielfalt und Komplexität der wirtschaftlichen Zusammenhänge eine Aufgabe, die heutzutage eine planvolle, effiziente und effektive Vorgehensweise verlangt.

Während die ersten 100 Tage früher eher als Schonfrist für die Beurteilung eines neuen Geschäftsführers gesehen wurden, so ist der 100-Tage-Plan heute ein wichtiges Instrument, mit dem der neue Geschäftsführer seine Professionalität und Wirksamkeit zügig unter Beweis stellen kann und häufig sogar muss.

Die ersten Tage sind geprägt von der Aufnahme der Ist-Situation der Unternehmung, der verschiedenen Bereiche und des Führungssystems sowie dessen Kultur.

Es werden die wichtigen Führungskräfte interviewt und eingeschätzt. Auf Basis der Analysen und Bewertungen werden Chancen und Risiken aufgezeigt. Es werden die ersten Ansatzpunkte für Sofortmaßnahmen abgeleitet.

Die sofortige Einbindung der Führungskräfte in einen 100-Tage-Plan und die Bearbeitung der Detailanalysen durch die jeweiligen Verantwortlichen ist von großer Bedeutung für die Wahrnehmung und Effektivität des neuen Geschäftsführers in seiner Rolle.

Zur Steigerung der Effizienz oder auch bei mangelnder Kompetenz einiger Führungskräfte setzen viele neue Geschäftsführer auch mit Blick auf die Zeitachse auf externe Beratungsfirmen. Diese ermöglichen dem neuen Geschäftsführer einen schnellen und unvoreingenommenen Einblick aus neutraler Position. Typische Themen sind dabei ein Review der bestehenden IT-Systeme, -Organisation, etc., aber häufig auch Management Assessments für die zweite und dritte Führungsebene.

Alle diese Maßnahmen in Verbindung mit dem 100-Tage-Plan dienen dazu, schnell eine Transparenz über jeden Bereich zu erhalten, Risiken einzuschätzen, notwendige Sofortmaßnahmen frühzeitig zu erkennen und zum Ende der ersten 100 Tage einen langfristigen Strategieplan mit Maßnahmenplänen zu definieren.

## 1. Inhaltliche Themen

Folgende Punkte sollte der neue Geschäftsführer einfordern:

- Ω Ermittlung des Status quo der Unternehmung in allen Geschäftsbelangen
- Ω Bisherige Risikoanalysen
- Ω Darstellung des Führungssystems und der Leistungsträger
- Ω Bisherige Stärken- und Schwächen-Analysen im Wettbewerbsvergleich
- Ω Bisher eingeleitete Maßnahmen

To-Do-Liste:

- Ω Beschaffung der existierenden Reports, Analysen und Bewertungen
- Ω Neubewertung der Risiken
- Ω Bewertung des Führungssystems und der Leistungsträger
- Ω Eigene Stärken- und Schwächen-Analysen
- Ω Ableitung von zusätzlichen Sofortmaßnahmen
- Ω Kundenanalyse
- Ω Vertriebsanalyse
- Ω Produkt- und Service Portfolioanalyse
- Ω Produktions- und Beschaffungsanalyse
- Ω Innovationsmanagementanalyse
- Ω Erstellung einer strategischen Portfolioplanung
- Ω Wettbewerbsanalysen
- Ω Analyse der Vermögensdaten (Bestands-, Umlauf-, Anlagevermögen) sowie der kurz-, mittel- und langfristigen Liquidität
- Ω Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation
- Ω Erarbeitung eines strategischen Plans für die Neuausrichtung
- Ω Erstellung des 100-Tage-Plans

## 2. Reflektion

- Ω Welche Unterlagen und Analysen sind noch notwendig?
- Ω Wurden alle Risiken ausreichend beleuchtet und richtig eingeschätzt?
- Ω Welche Maßnahmen sind kurzfristig einzuleiten?
- Ω Sind die Aufgaben durch die heutige Führungsmannschaft zu leisten?
- Ω Welche externe Beratungsunterstützung wird benötigt?
- Ω Wie erreiche ich die höchste Wirksamkeit in den ersten 100 Tagen?

### 3. Möglicher Änderungsbedarf / Hypothesen

- Ω In Abhängigkeit von der Geschäftssituation ist der mögliche Änderungsbedarf in einigen Fällen frühzeitiger zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten
- Ω Es ist ein Unterschied, ob eine Firma notleidend übernommen wird und sofortige Rettungsmaßnahmen einzuleiten sind oder ob es sich über den geordneten Übergang einer erfolgreichen Firma handelt, bei der ein derartiges Vorgehen nicht zielführend erscheint
- Ω Dennoch wird in beiden Fällen von dem neuen Geschäftsführer innerhalb der ersten 100 Tage eine Neuformulierung der zukünftigen Strategie erwartet
- Ω Diese macht deshalb sehr frühzeitig die Formulierung von Hypothesen über die Marktpositionierung der Firma, die Entwicklung einer Geschäftsstrategie und die Einbindung der Führungskräfte bzw. auch externer Dienstleister in die Umsetzungspläne notwendig

### 4. Zusammenfassung

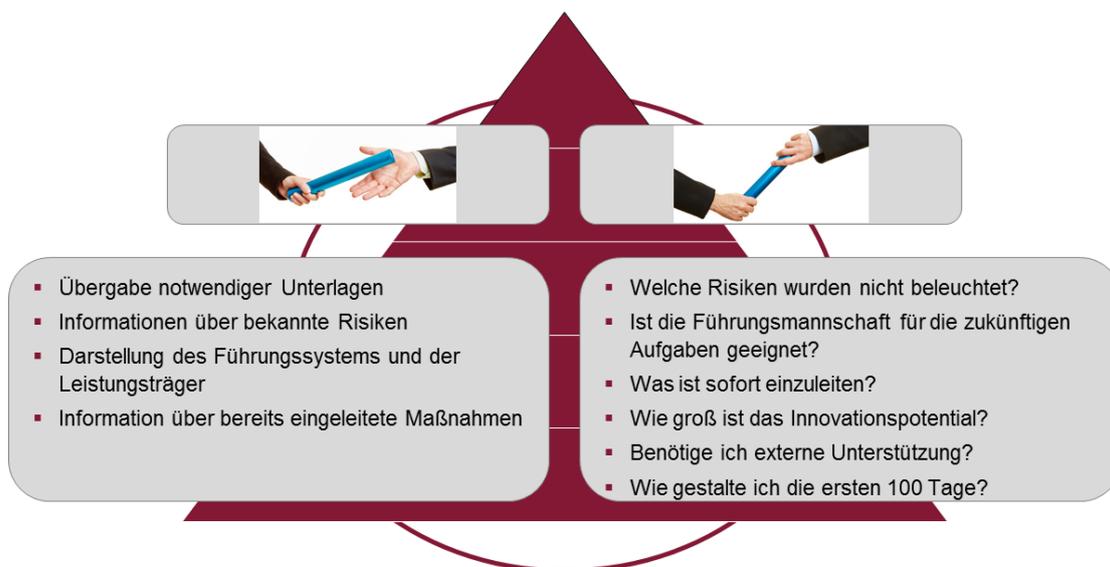


Abb. 2: Zusammenfassung 100-Tage-Plan

Haben Sie Fragen dazu? Wir helfen Ihnen gerne weiter! Sie erreichen uns per Mail unter [christian.kuehl@anxo-consulting.com](mailto:christian.kuehl@anxo-consulting.com) oder unter Telefon 06192 40 269 0.

**ANXO. Wir verändern Ihre Welt.**

<sup>1</sup> Vgl.: Brandeins (2015). *Führung in Zahlen*.

<sup>2</sup> Vgl.: Crifbuergel.de (2012). *Führungskräfte in Deutschland*.

<sup>3</sup> Vgl.: Verfürth, C. (2015). *Sinkende Halbwertszeit von Top-Managern. Die häufige berufliche Neuorientierung wird zur Norm*. Topmanager-blog.de; Karlsson, P.-O., Aguirre, D. & Rivera, K. (2017). *Are CEOs Less Ethical Than in the Past?* Issue 87. Strategy + business.

<sup>4</sup> Vgl.: Strategy & (2016). *Are CEOs Less Ethical Than in the Past?*