

Ratgeber zur erfolgreichen Geschäftsführungsübernahme – Die wichtigsten Elemente für einen 100-Tage-Plan

Dr. Christian Kühl
Ralf Strehlau

Inhaltsverzeichnis

0	Vorwort Autor: Ralf Strehlau	1
1	Einleitung Autor: Dr. Christian Kühl	2
2	Umfeld, Markt, Wettbewerb Autor: Ralf Strehlau	3
3	Unternehmensvision / -strategie / -ziele Autor: Dr. Christian Kühl	5
4	Führung (Management) und Agilität Autor: Ralf Strehlau	6
5	Planung Autor: Dr. Christian Kühl	8
6	Organisation Autor: Ralf Strehlau	10
7	Vertrieb und Marketing Autor: Dr. Christian Kühl	12
8	Produktion und Supply Chain Management Autor: Ralf Strehlau	14
9	Personal Autorin: Dagmar Strehlau	15
10	Controlling / Finance / Budgetierung Autor: Matthias Reichert	17
11	IT Autor: Dr. Christian Kühl	19
12	Rechtliche Aspekte Autor: Ralf Strehlau	21

13	Organisatorisches / Ausstattung Autor: Dr. Christian Kühl	24
14	Tagesgeschäft: Routineaufgaben Autor: Ralf Strehlau	26
15	Ratschläge Autor: Dr. Christian Kühl	28
16	Der 100-Tage-Plan Autor: Dr. Christian Kühl	29
17	„Die Zeit danach“ Autor: Ralf Strehlau	31
18	Fußnoten	33
19	Abbildungsverzeichnis	34
20	Herausgeber und Autoren	35
21	Stichwort- und Namensverzeichnis	36

4 Führung (Management) und Agilität

Ralf Strehlau

Der Erfolg eines Unternehmens ist eng mit dem Führungsstil des Geschäftsführers und der Führungsebene verbunden. Der richtige Führungsstil lässt Teams effizient und erfolgreich arbeiten, der falsche Führungsstil mindert den Erfolg vom Team und einzelner Projekte sowie ganzer Firmen. Eine neue Führung bedeutet deshalb für das Unternehmen eine entscheidende Veränderung. Ein Geschäftsführer sollte sich daher stets seiner Führungsverantwortung bewusst sein.

Er hat die Aufgabe sehr schnell zu determinieren, was in der Firma beibehalten werden sollte und in welchen Bereichen umgehend Änderungen erforderlich sind. Dazu benötigt er u. a. Informationen über das Aufsichtsgremium, seine Führungsmannschaft, die bisherige Führungsstrategie und den Führungsstil, das Organigramm, Personalentwicklungsziele und bisherige Weiterbildungsmaßnahmen.

Kernelemente

Folgende Punkte sollte der neue Geschäftsführer beachten:

- Derzeitige Unternehmensstruktur (u. a. Gesellschaftsstrukturen)
- Informationen zum Kontrollorgan:
 - Mitglieder im Aufsichtsgremium
 - Merkmale der Mitglieder des Aufsichtsgremiums
 - Wichtigste Investoren und Partner und deren Ziele
- Aktuelles Organigramm des Unternehmens (Hierarchien und Verantwortungsbe-
reiche)
- Bisherige Unternehmens- und Führungskräfteentwicklungen
- Dokumentiertes Führungswissen (z. B. Geschäftsführungsprotokolle, Sitzungspro-
tokolle, Protokolle mit dem Aufsichtsrat, Protokolle mit dem Inhaber, Meeting-Ka-
lender etc.)
- Informationen über das Managementteam anhand folgender Kriterien:
 - Schlüsselpersonen
 - Lebensläufe und Erfahrungen
 - Stärken und Schwächen
 - Personalentwicklungsziele und -maßnahmen
 - Informelle Vereinbarungen
 - Wer ist Vertrauensperson und wer nicht?
- Erwartungshaltung der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie mögliche Rat-
schläge, um dieser Haltung zu entsprechen
- Erwartungen der Führungskräfte und was ihnen vom Unternehmen zugesichert
wurde
- Die wichtigsten internen Ansprechpersonen

Folgendes ist zu reflektieren:

- Spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für den neuen Geschäftsführer (z. B. Füh-
rungskräfte-ttraining)
- Personelle Veränderungen durch den neuen Geschäftsführer

- Ausbau der Förderung der eigenverantwortlichen, kontinuierlichen Weiterqualifizierung der Mitarbeiter

Kritische Punkte zur Eigenreflektion

- Welche Anforderungen stellt das Aufsichtsgremium?
- Welcher Führungsstil ist zukünftig zur unternehmerischen Zielerreichung erforderlich?
- Sind Änderungen der Firmenkultur erforderlich?
- Entspricht der notwendige Führungsstil der eigenen Persönlichkeit?
- Wird der neue Führungsstil jüngeren und älteren Mitarbeitern gleichermaßen gerecht?
- Wie ist die Außenwirkung des neuen Geschäftsführers? Sollte daran gearbeitet werden?
- Sind spezielle Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Führungskräfte Trainings) notwendig?
- Soll der Geschäftsführer - für den Fall, dass er aus dem eigenen Unternehmen kommt - das eigene Image oder Verhalten ändern?
- Wie ist die Erwartungshaltung der Mitarbeiter?
- Macht es Sinn, die eigene Einschätzung der Führungskräfte durch einen externen Dienstleister verifizieren zu lassen?
- Sind sofortige personelle Veränderungen notwendig?

Nächste, einzuleitende Schritte

- Gespräche mit den Mitgliedern des Aufsichtsgremiums
- Gespräche mit der Führungsebene
- Gespräche mit Arbeitnehmervertretung z. B. Betriebsrat
- Vorstellung des neuen Geschäftsführers
- Vorstellen der Kollegen / Vorgesetzten mit ihren Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie der Benennung der ihnen unterstellten Mitarbeiter
- Besprechung der
 - aktuellen und zukünftigen Führungsstrategie
 - zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens
 - aktuellen Aufgaben und der Aufgaben in der nächsten Zeit

1. Wichtige Steps während der Übernahme

- Unternehmensstruktur
- Organigramm
- Wichtige Ansprechpartner
- Vorstellung Managementteam

2. Kritische Hinterfragung hinsichtlich

- Änderung der Führungsstrategie und -kultur
- Weiterbildungsmaßnahmen
- Imageänderung

Abbildung 4: Zusammenfassung Führung (Management) und Agilität

20 Herausgeber und Autoren

Dr. Christian Kühl (Hrsg.)



ist Partner der Unternehmensberatung ANXO Management Consulting GmbH. Davor u. a. Geschäftsführer Deutsche Telefon und Marketing Services GmbH, Vertriebsvorstand der A-coreus AG und European Computer Telecoms AG sowie Vice President Mannesmann Arcor (Vodafone) und Siemens AG. Seine Beratungsschwerpunkte sind Marketing- und Vertriebsstrategien, Vertrieboptimierungen und Vertriebsstrainings. Dr. Kühl ist zusätzlich als Dozent für Vertriebs- und Verhandlungsstrategien an verschiedenen Hochschulen tätig. Ferner übernimmt er auch Führungsaufgaben als Interimsmanager in Wachstums- und Turnaroundfällen.
E-Mail: christian.kuehl@anxo-consulting.com

Matthias Reichert



ist Dipl.-Betriebswirt (FH) und Kooperationspartner der Unternehmensberatung ANXO Management Consulting GmbH. Bei der Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH (vorer Raab Karcher Baustoffe GmbH) restrukturierte er die Konsolidierung der Berichtseinheit an die Muttergesellschaft und begleitete M & A-Transaktionen aus Sicht des Rechnungswesens. Bei der Policen Direkt-Gruppe war er als Manager Finance & Accounting mehrere Jahre zuständig für das Konzern-Rechnungswesen, Reporting, Controlling und Treasury. Seit 2016 betreut er Projekte im Finanzbereich. Vorwiegende Themen sind Datenanalysen, Integrations- und Workflow-Management. E-Mail: matthias.reichert@anxo-consulting.com

Dagmar Strehlau



ist Diplom-Psychologin. Nach Stationen bei der Volksbank Weinheim und der Deutschen Bahn AG ist Frau Strehlau seit einigen Jahren als Senior Consultant bei der ANXO Management Consulting GmbH tätig und berät Unternehmen aus diversen Branchen. Sie ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Psychologen e.V.. Beratungsschwerpunkte sind Personal- und Führungskräfteentwicklung, Potentialdiagnostik sowie Coaching.
E-Mail: dagmar.strehlau@anxo-consulting.com

Ralf Strehlau (Hrsg.)



ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung ANXO Management Consulting GmbH. Davor u. a. Head of Marketing DACH und Leiter Restrukturierung der Ericsson sowie Senior Manager der KPMG Consulting. Seine Beratungsschwerpunkte sind Veränderungsmanagement, E-Commerce / Neue Medien / Social Media sowie Marketing- / Vertrieboptimierung im internationalen Umfeld (Europa, USA und Asien). Er ist Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU). Ferner übernimmt er als Interimsmanager regelmäßig Geschäftsführerfunktionen im Rahmen von Wachstums- und Restrukturierungsaktivitäten.
E-Mail: ralf.strehlau@anxo-consulting.com