

Besetzung von Führungspositionen bei M&A: Strukturierte Auswahlverfahren anstatt Blindflug

Silke Grosse-Hornke & Sabrina Gurk, Grosse-Hornke Private Consult, Münster*

1. Einleitung

► Studien belegen, dass die Auswahl kompetenter Führungskräfte wesentliche Grundlage für den Erfolg von Mergers & Acquisitions (M&A) ist¹. Umso mehr überrascht es, dass viele Unternehmen bei der Besetzung ihrer Führungsmannschaft nach einem Unternehmenszusammenschluss auf einen methodisch fundierten Auswahlprozess verzichten. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie, die im vergangenen Jahr mit 30 M&A-erfahrenen Personalexperten deutscher und internationaler Unternehmen durchgeführt wurde².

Was sind die besonderen Herausforderungen bei der Personalauswahl in der Situation von M&A? Welche Fehler gilt es zu vermeiden und welche „Best Practices“ gibt es? Unterlegt mit Studienergebnissen gibt der Artikel Antworten aus der Praxis und zeigt Wege für eine erfolgreiche Personalauswahl auf.

2. Rolle der Führungskräfte bei M&A

Mit jeder Fusion oder Übernahme sind ambitionierte Ziele verbunden – Synergien sollen gehoben, Marktanteile gesteigert, Zugang zu neuen Märkten erlangt werden. Je nach angestrebter Tiefe der Integration beider Unternehmen erhöht sich die Komplexität im Arbeitsumfeld für circa ein bis zwei Jahre explosionsartig, da für viele Aspekte der täglichen Arbeit neu geklärt werden muss, was in der neuen Welt gelten soll. Führung hat den Auftrag, diese Komplexität wieder angemessen zu reduzieren, indem das neue Unternehmen auf eine gemeinsame Strategie ausgerichtet und die notwendigen Struktur- und Prozessanpassungen vollzogen werden³.

Die Führungskräfte haben in dieser Situation nicht nur eine Vielzahl von operativen Aufgaben zu erfüllen, um das Weiterlaufen des Tagesgeschäfts sicherzustellen, sondern stehen auch vor der immensen Herausforderung aus zwei Organisationen mit eigenen Prozessen, Standards und Systemen sowie einer eigenen Unternehmenskultur eine funktionierende Einheit zu formen – und zwar in möglichst kurzer Zeit.

Dabei kommt es vor allem auf Führungsfähigkeiten und Fachkompetenz im Umgang mit komplexen Veränderungsprozessen an: Führungskräfte müssen Mitarbeiter in den Integrationsprozess einbinden, Widerstände abbauen und die Motivation aufrecht erhalten. Ihre Aufgabe ist es, den Mitarbeitern Vision und Werte des neuen Unternehmens zu vermitteln und vorzuleben. Mit der Auswahl der Führungsmannschaft wird damit auch der Grundstein für die neue gemeinsame Unternehmenskultur gelegt⁴.

Das Anforderungsspektrum bei einem Unternehmenszusammenschluss übersteigt damit bei weitem die Anforderungen im „normalen“ Führungsalltag. Deshalb muss bei der Besetzung der Führungspositionen die Eignung der Kandidaten sowohl vor dem Hintergrund der jeweiligen Position als auch den Anforderungen der Integration geprüft werden. Fehlbesetzungen gefährden die Einhaltung des Integrationszeitplans und verursachen hohe Kosten. Der Auswahl der Führungskräfte kommt daher eine Schlüsselrolle im M&A-Prozess zu.

3. Rahmenbedingungen der Auswahl

3.1 Zeitdruck und organisatorische Instabilität

Die Rahmenbedingungen für den gesamten Auswahl- und Besetzungsprozess bei einem Unternehmenszusammenschluss sind schwierig – das Hauptproblem ist der

* Autorenkontakt: s.grosse@grosse-hornke.de, s.gurk@grosse-hornke.de
Silke Grosse-Hornke war zehn Jahre als Beraterin bei Accenture und Towers Perrin (jetzt Towers Watson) tätig bevor sie die Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult gründete. Grosse-Hornke Private Consult (GHPC) ist eine internationale Managementberatung mit Sitz in Münster in Westfalen, die sich auf komplexe Transformationsprojekte, wie zum Beispiel Integrationen bei Fusionen und Übernahmen (M&A), spezialisiert hat. Darüber hinaus unterstützt GHPC Unternehmen bei der Planung und Durchführung von Effizienzsteigerungsprogrammen, marktseitigen Wachstumsinitiativen und sämtlichen Aspekten eines umfassenden Change Managements. Sabrina Gurk ist Projektleiterin bei GHPC.
Weitere Informationen finden Sie unter www.grosse-hornke.de.

1 Vgl. Deloitte, Auf Erfolgskurs. M&A in Deutschland. Trends – Aktivitäten – Zielsetzungen – Strategien – Erfolgsfaktoren, 2007.

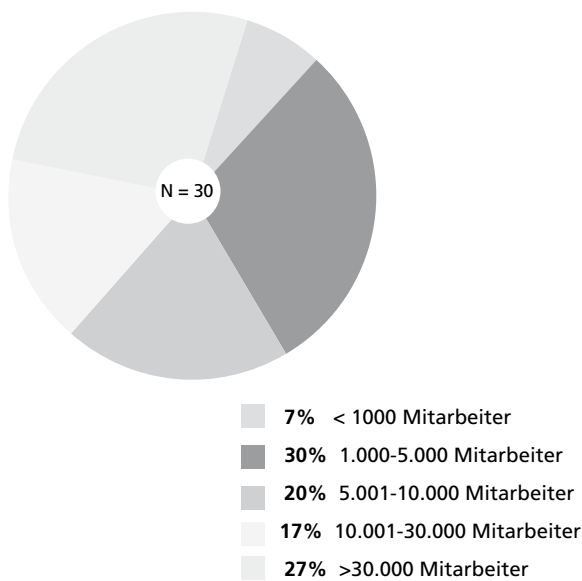
2 Die vollständigen Studienergebnisse zum Download finden Sie unter www.grosse-hornke.de.

3 Vgl. Ferrari, Führen und Folgen – Auswirkung unterschiedlicher Führungsgrundsätze in M&A-Prozessen, in M&A Review 7/2004, S. 294-302.

4 Vgl. Grosse-Hornke, Gurk, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions (M&A), in FINANZ BETRIEB, 02/2009, S. 100-104.

Abb. 1 | Unternehmensgröße der befragten Unternehmen

Quelle: Eigene Befragung



Zeitdruck. Die ersten hundert Tage nach Unterzeichnung der Verträge kennzeichnen einen wichtigen Meilenstein. In dieser Phase müssen die zentralen Weichen für die Integration gestellt und erste Ergebnisse erzielt werden. Ein Integrationsfahrplan muss erarbeitet, Eckpfeiler der neuen Organisation gesetzt (z.B. bzgl. Organisationsstrategie und -design) und erste Synergien gehoben werden. Parallel dazu müssen die Führungskräfte die Weiterführung des operativen Geschäfts sicherstellen, damit Kunden nicht abwandern, sowie ihren Mitarbeitern Orientierung geben, um ein Abwandern der Besten zu verhindern. Doch Stabilität und Orientierung zu geben in einem sich stark verändernden Umfeld ist schwierig. Häufig steht die endgültige Organisationsstruktur des neu entstandenen Unternehmens zunächst nicht fest: Führungskräfte, die über Stellenbesetzungen entscheiden, sind zum Teil selbst von Umstrukturierungen betroffen. Dies hat zur Folge, dass das Management anfangs eher mit sich selbst und der eigenen Positionierung im neuen Unternehmen beschäftigt ist. Das Ausloten der eigenen Chancen und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens stehen bei vielen zunächst im Zentrum der Aufmerksamkeit. Schnell Klarheit über die Besetzung der oberen Führungsebenen herzustellen hilft, ein Führungsvakuum zu vermeiden.

Nicht zu unterschätzen ist auch die große Aufmerksamkeit seitens der Belegschaft, die auf dem Besetzungsprozess liegt. Aus der Art und Weise wie Personalentscheidungen getroffen werden, ziehen Mitarbeiter Schlussfolgerungen über Machtverhältnisse im Unternehmen und den weiteren Integrationsprozess. Auch deshalb ist größtmögliche Objektivität und Transparenz sicherzustellen.

3.2 Einfluss der Integrationsstrategie

Die Entscheidung für das Vorgehen bei der Besetzung der Führungspositionen ist geprägt durch die Integrationsstrategie: Soll im Fall einer Übernahme das erworbene Unternehmen vollständig oder teilweise eingegliedert werden oder soll bei einem „Zusammenschluss unter Gleichen“ das Beste beider Welten im neuen Unternehmen vereint werden? Beim ersten Ansatz werden die Führungspositionen häufig konsequent durch Führungskräfte des Käufers besetzt, um zügig die Kontrolle über das akquirierte Unternehmen zu erlangen. Diese Vorgehensweise stößt beim übernommenen Unternehmen zunächst auf wenig Zuspruch, bringt aber schnell Klarheit und damit Stabilität. Bei einem Zusammenschluss unter gleichberechtigten Partnern ist die „politische Auswahl“ eine verbreitete, aber nicht zu empfehlende Vorgehensweise, das heißt die Stellenbesetzung ist Ergebnis eines politischen Verhandlungsprozesses („einer von uns gegen einen von euch“). Um Unruhe und Konflikte zu vermeiden, werden in vielen Fällen Positionen erst einmal doppelt besetzt – die schlechteste aller Optionen. Eine unbequeme Entscheidung wird auf einen späteren Zeitpunkt vertagt, um den Preis höchst ineffizienter Parallelorganisationen, die im ständigen Ringen um Machtansprüche und Entscheidungen Kunden und Wettbewerber völlig aus den Augen verlieren. Angestrebt werden sollte eine streng an Leistungskriterien gekoppelte Auswahl, die Kandidaten beider Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt. Damit wird gleichzeitig die Botschaft an beide Belegschaften gesendet, dass Leistung entscheidet und nicht die Stärke alter Seilschaften⁵.

4. Personalauswahl bei M&A in der Praxis

4.1 Die Studie im Überblick

Die Literatur zum Thema Personalauswahl ist umfangreich, aber spezifische Empfehlungen für M&A fehlen. Wie wählen Unternehmen nach einem Zusammenschluss ihre Führungskräfte aus? Welche Vorgehensweisen haben sich bewährt? Diesen Fragen ist die Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult gemeinsam mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in einer deutschlandweiten Studie nachgegangen. Das Team hat dafür im März/ April 2010 30 teilstrukturierte Interviews mit M&A-erfahrenen Personalexperten deutscher und internationaler Unternehmen geführt.

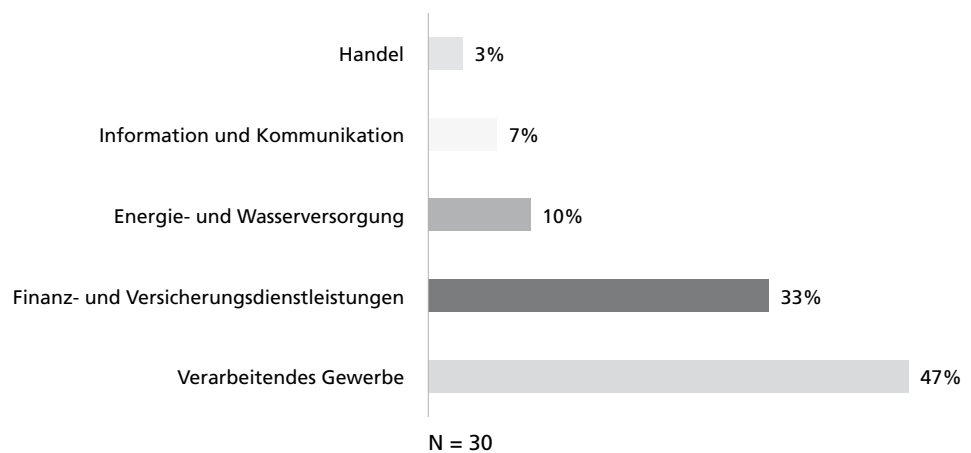
Die Mehrheit der befragten Personalexperten (64%) ist für Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern tätig (vgl. Abb. 1). Die an der Studie beteiligten Unternehmen gehören in der Mehrzahl dem verarbeitenden Gewerbe an (47%), 33% der Unternehmen erbringen Finanz- und

⁵ Vgl. Schreiner/Wirth/Wirth, „From Good to Great“ – Erfolgsfaktoren aus der Praxis in der Umsetzung von Post Merger Management, in Müller-Stewens, Kunisch, Binder, Mergers & Acquisitions, 2010, S. 298.

Versicherungsleistungen, 10% sind Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung (vgl. Abb. 2). Die befragten Personalmanager hatten mindestens eine Integration und die daraus resultierenden Personalauswahlprozesse aktiv begleitet, waren aber überwiegend (80%) sehr integrationserfahren mit zwei oder mehr Integrationen (vgl. Abb. 3).

Abb. 2 | Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen

Quelle: Eigene Befragung



4.2 Studienergebnisse: Vorgehen und Beteiligte im Auswahlprozess

Unabhängig von der gewählten Integrationsstrategie ist ein durch die HR-Funktion begleiteter und auf methodisch fundierten Verfahren basierender Auswahlprozess empfehlenswert. Je nach vorhandener Personalauswahlkultur können dabei Verfahren, wie zum Beispiel das Auswahlinterview, Gruppen-, Einzel-Assessment-Center oder Kombinationen dieser Verfahren zum Einsatz kommen. Nur durch ein fundiertes und kompetent durchgeführtes Auswahlverfahren kann sichergestellt werden, dass die Positionen mit den am besten geeigneten Kandidaten besetzt werden und die Auswahlentscheidung hohe Akzeptanz sowohl bei den Führungskräften als auch den Mitarbeitern erfährt.

Die Studienergebnisse zeigen allerdings, dass dieses Vorgehen nicht der Standard ist. Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen setzt keine methodisch fundierten Auswahlverfahren ein, sondern besetzt die Führungspositionen ohne direkten Einbezug der Kandidaten, zum Beispiel in Gesprächen mit Entscheidern, durch Übernahme aller Führungskräfte (und ggf. spätere Selektion), politische Auswahl oder konsequente Besetzung mit Mitarbeitern des Käuferunternehmens.

Anders als bei regulären Personalauswahlverfahren, die nicht vor dem Hintergrund von M&A durchgeführt werden, ist in jedem Fall zu entscheiden, welche Personengruppen aus welchem Unternehmen in den Auswahl- und Entscheidungsprozess mit einbezogen werden sollen. Die Studienergebnisse zeigen, dass sich in der Praxis ein gemischtes Auswahlteam bewährt hat: Fach- und Führungskräfte wurden mit 96% am häufigsten in die Entscheidung einbezogen, insbesondere die zukünftigen direkten Vorgesetzten. HR-Mitarbeiter waren in 83% der Fälle beteiligt. Auf externe Berater setzte knapp ein Drittel der Unternehmen, und zwar überwiegend bei komplexeren Auswahlverfahren wie Assessment Centern. Auswahlentscheidungen sollten idealerweise in paritätisch besetzten Komitees getroffen werden, die aus HR-

Mitarbeitern und Führungskräften beider Unternehmen bestehen, denn auch die Zusammensetzung des Auswahlkomitees (paritätisch vs. einseitig) sendet Signale an die Mitarbeiter in Bezug auf die künftigen Machtverhältnisse im Unternehmen. Gute Erfahrungen machten Unternehmen auch mit der Über-Kreuz-Beurteilung durch Führungskräfte des jeweils anderen Unternehmens, welche die Kandidaten nicht kannten.

Sollen die zukünftigen direkten Vorgesetzten mit in den Auswahlprozess einbezogen werden, bietet sich ein zeitlich gestaffeltes, kaskadierendes Verfahren an, in dem sukzessive die bereits benannten Führungskräfte, die Besetzung der jeweils untergeordneten Positionen mitbestimmen⁶. Bei zwei Drittel der befragten Unternehmen wurde dieses Vorgehen gewählt, bei einem Drittel entschied immer die gleiche Gruppe des Managements über alle Positionen, meist ohne ein methodisch fundiertes Auswahlverfahren.

Beide Vorgehensweisen, die Kaskade und das gleich bleibende Auswahlteam, haben Vor- und Nachteile. Der kaskadierende Ansatz nimmt die jeweiligen Führungskräfte stärker in die Verantwortung. Die Kandidaten und der zukünftige Vorgesetzte lernen sich kennen, was die spätere Zusammenarbeit erleichtert. Demgegenüber ist die Personalauswahl durch eine gleich bleibende Gruppe deutlich schneller.

4.3 Studienergebnisse: Bewährte Auswahlmethoden

Wenn die Entscheidung für einen methodisch fundierten Auswahlprozess gefallen ist, stellt sich die Frage nach der geeigneten Auswahlmethode. Die Beantwortung

⁶ Vgl. Picot, G. (2008): Handbuch Mergers & Acquisitions; Planung, Durchführung, Integration, 4., grundlegend überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 460.

Abb. 3 | M&A Erfahrung der befragten Personalexperten

Quelle: Eigene Befragung

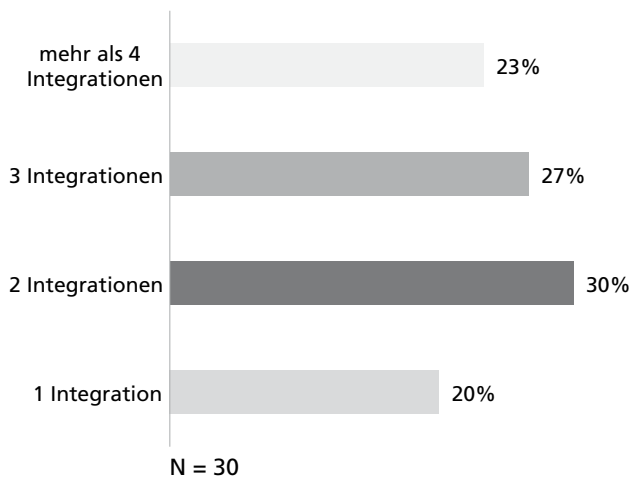
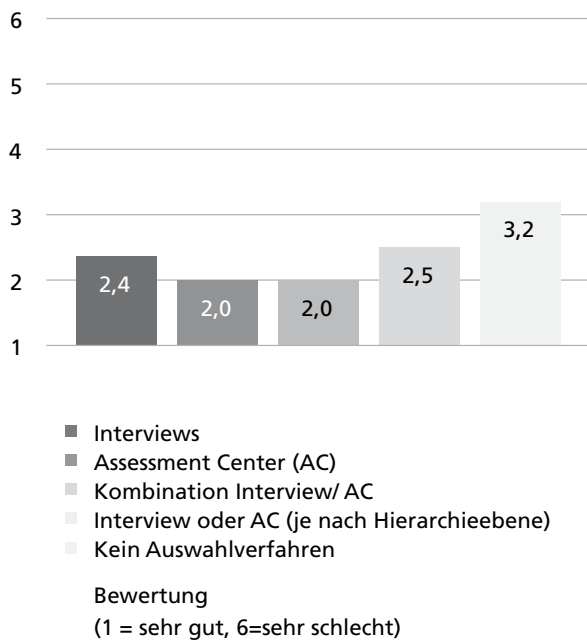


Abb. 4 | Benotung der Auswahlverfahren durch die Personalexperten

Quelle: Eigene Befragung



tung dieser Frage sollte neben den Gütekriterien der verschiedenen Verfahren die vorhandene Expertise zum Thema Eignungsdiagnostik, die verfügbaren Ressourcen, den Zeitfaktor sowie die jeweilige „Auswahlkultur“ der Unternehmen berücksichtigen.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer (40%) setzte Interviews ein, 13% entschieden sich für eine Kombination aus strukturierten Interviews und Einzel- oder Gruppen-Assessment Centern. In der Rückschau bewerten die Personalexperten das Assessment Center und die Kombination aus Interview und Assessment Center mit der Note 2 am besten (vgl. Abb. 4). An der Verfahrenskombination

schätzten die Personalexperten zum einen die höhere Validität und zum anderen erlaubte sie, sich einen umfassenderen Überblick zur Führungsqualität und den Kompetenzen zu verschaffen. Auf diesen Informationen können spätere Personalentwicklungsaktivitäten aufbauen. Interviews liegen mit der Note 2,4 im Mittelfeld. Besonders positiv bewerten die Studienteilnehmer die hohe Akzeptanz des Verfahrens, das einen guten Kompromiss zwischen Kosten-/ Zeitaufwand und Validität darstellt (vgl. Abb. 5). Der Verzicht auf fundierte Personalauswahlverfahren schneidet mit 3,2 in der Bewertung am schlechtesten ab. Die Personalexperten bemängelten hier basierend auf eigenen Erfahrungen die Gefahr von Fehleinschätzungen bei mangelhafter Kenntnis der Kandidaten sowie die Gefahr von Motivationsverlust und Abwanderung aufgrund fehlender Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Stellenbesetzung.

5. Handlungsempfehlungen

In den Gesprächen mit den Personalexperten sind einige Punkte immer wieder als Lernerfahrungen und Empfehlungen für zukünftige Auswahlprozesse nach einem Unternehmenszusammenschluss genannt worden. Diese haben wir in den folgenden Handlungsempfehlungen zusammengefasst:

- Frühzeitig einen klaren Zeitplan aufstellen, der die einzelnen Schritte wie zum Beispiel Definition der Organisationsstruktur und Besetzung der Führungspositionen der verschiedenen Ebenen beinhaltet, und diesen auch einhalten
- Ein faires und transparentes Verfahren einsetzen, das zu der bisherigen „Personalauswahlkultur“ passt, um Akzeptanz durch die Mitarbeiter und Führungskräfte sicherzustellen
- Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile neu erstellen oder anpassen, um eine objektive Grundlage für die Führungskräfteauswahl zu schaffen
- Offen über den Besetzungsprozess informieren
- Die HR Funktion in den Auswahlprozess einbeziehen, um einen methodisch fundierten Prozess sicherzustellen
- Eine neutrale dritte Partei in die Entscheidungsfindung einbeziehen, da sonst Betriebsblindheit und taktische Entscheidungen vorherrschen (z. B. Personaler oder Externe)
- Die paritätische Besetzung des Auswahlkomitees steigert Akzeptanz der Auswahlentscheidung
- Einen kaskadierenden Auswahlprozess unter Einbezug der direkten Vorgesetzten durchführen, um

Abb. 5 | Vergleich der Auswahlverfahren

Quelle: Eigene Befragung

Bewertung der verwendeten Personalauswahlverfahren			
	Interview	Kombination Interview/ Assessment -Center	Kein Auswahlverfahren
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelles, trotzdem fundiertes Verfahren ▪ Guter Kompromiss zwischen Aufwand (Zeit/ Kosten) und Validität ▪ Hohe Akzeptanz, da einfaches und gängiges Verfahren (auch außerhalb von M&A) ▪ Standardisierung möglich ▪ Situative Elemente lassen sich integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardisierung ▪ Ermöglicht guten Überblick über Führungsqualitäten ▪ Hoher Mehrwert durch Information über Mitarbeiter ▪ Stärkere Objektivierung und Vergleichbarkeit möglich ▪ Höhere Validität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unangenehme Entscheidungen schnell getroffen, schnell Klarheit und Orientierung für Mitarbeiter ▪ Alles bleibt wie es ist ▪ Mitarbeiterfreundlich
Lernverfahren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere Mischung der Interviewer (aus beiden Unternehmen) für mehr Objektivität ▪ Information stärker nutzen auch im Hinblick auf Entwicklung ▪ Nicht fundiert genug („Blender“, „Verkäufer“ setzen sich durch) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Aufwand/ Mehrbelastung ▪ Klare Kommunikation notwendig, um Vertrauen zu schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr von Fehleinschätzungen bei mangelhafter Kenntnis der Kandidaten ▪ Bei einseitiger Besetzung Verlust der Potentiale des übernommenen Unternehmens ▪ Doppelbesetzung von Positionen funktioniert nicht ▪ Politische anstatt kompetenzgetriebene Entscheidungen ▪ Keine bzw. Verschiebung der Entscheidung vergrößert Unsicherheit ▪ Schnelligkeit auf Kosten der Validität ▪ Motivations- / Know-how Verlust

die Akzeptanz für die Besetzung der Führungsebenen zu erhöhen

- Schnell Klarheit über die obersten Führungsebenen schaffen und die neuen gemeinsamen Werte vorleben
- Feedbackgespräche zur Kommunikation der Entscheidung gut vorbereiten (z. B. Schulung der Führungskräfte, Gesprächsleitfaden)
- Positionen mit den am besten Geeigneten besetzen, weil die Integration sonst nicht zu schaffen ist („Best of both“-Ansatz nicht nur als Lippenbekenntnis)
- Mit Führungskräften auch nach der Besetzung in Kontakt bleiben und Unterstützung anbieten

6. Fazit

Führungskräfte sind in der Situation von M&A besonderen Anforderungen ausgesetzt. Sie müssen mittelfristig Tagesgeschäft und Integrationsmanagement gleichzeitig bewältigen und dabei ihre Mitarbeiter durch den Veränderungsprozess führen. Wie gut dies gelingt, hat wesentlichen Einfluss auf den Gesamterfolg des Zusammenschlusses. Deshalb sollte es das Ziel sein, die Führungspositionen mit den am besten geeigneten Kandidaten zu besetzen, ungeachtet der Unternehmensherkunft beziehungsweise machtpolitischer Überlegungen. Die Studienergebnisse zeigen, dass ein methodisch fundiertes Auswahlverfahren zu tragfähigeren Einschätzungen einer M&A-Situation gerecht werden können. Darüber hinaus werden die Ergebnisse eines solchen Verfahrens auch besser akzeptiert. In der Praxis bewährt haben sich hier vor allem kombinierte Verfahren aus Interview und Assessment Center. ■