



CEO - Wofür verwende ich meine Zeit?

Artikelnummer: 2013010
Erscheinungsdatum: Sept-2013

In meiner ersten Rolle als CEO gab es einige Tage, an denen ich an meinem Schreibtisch saß und nicht genau wusste was ich machen sollte. Eine Frage beschäftigte mich dabei besonders. Wie sollte ich den Tag nutzen, sinnvoll nutzen?

Dieses Gefühl war besonders ausgeprägt nach Bilanzpressekonferenzen und nach den strategischen Planungsrunden. Wir hatten die Ziele definiert, die Aufgaben verteilt und die Bereiche machten sich an die Umsetzung. Aber ich setzte nichts um. Nachdem das Führungsteam glatt gezogen und wir genau genommen Rockstars engagiert hatten auf allen wichtigen Führungsrollen, konnte ich bedenkenlos delegieren. Die Jungs hatten Ahnung und waren voller Tatendrang. Die Grundarbeitslast war verteilt.

Selbstverständlich wurde ich überrannt von Anfragen aus allen Bereichen und Gremienarbeit aus irgendwelchen Zwischen- oder Aufsichtsfunktionen, aber die Frage blieb immer präsent. Wie kann ich meine Zeit produktiv einsetzen? Nicht administrativ und in bürokratischen Strukturen abtauchend, sondern Wert stiftend für das Unternehmen.

Der naheliegende Weg für mich war Fragen zu stellen. Ich trat an meine Mentoren und CEOs anderer Firmen heran mit der Bitte, ihre Perspektive

zu diesem Thema zu erläutern. Die Frage lautete ganz einfach: „Wie gestalten Sie ihre Woche als CEO, mit welchen Themen und Aufgaben beschäftigen Sie sich? Was würden Sie vielleicht auch anders machen?“. Ich habe mir für meine persönliche Einschätzung erlaubt zwei Gruppen zu bilden. Die erste Gruppe umfasste CEO's deren Unternehmen sich sehr gut entwickelt haben (Zielgröße: starkes Umsatz und Ergebniswachstum, v.a. im Vergleich zum Wettbewerb). Gruppe zwei beinhaltete CEO's bei denen nach eigenem bekunden auch sehr viel richtig lief, aber irgend etwas immer dazwischen kam. Um es kurz zu machen, Umsätze und Ergebnisse sind dort eher seitwärts verlaufen.

Abgesehen von einigen sehr spezifischen Aspekten, wie „baue einen Wachstumsplan für Osteuropa“, ließen sich die meisten Antworten gut zusammenfassen. Es gab scheinbar Kernaktivitäten mit Allgemeingültigkeit, über Branchengrenzen und Lebenszyklusphasen hinweg. Im folgenden habe ich mich bewusst auf die Antworten der wirtschaftlich erfolgreichen CEO's konzentriert. Die Antworten aus Gruppe zwei waren zwar vergleichbar, allerdings mit einem großen Unterschied. Gruppe zwei verbrachte unendlich viel Zeit mit interner Gremien-/Verwaltungsarbeit, Reportingschleifen, Rechtsanwältinnen und Wirtschaftsprüfern. Die Distanz zu Kunden und Geschäftspartnern schien mir sehr groß, die Arbeitsinhalte hatten kaum Weiterentwicklungscharakter. In der Außenbetrachtung hatten sie den Kontakt zum Geschäft, zu den eigentlichen wirtschaftlichen Stellhebeln verloren.

Seit dieser Zeit habe ich eine Phobie vor allzu viel internen Administrations-Meetings ohne wirtschaftlichen Erkenntniswert. Können den Verwaltungskram nicht andere machen? Und wenn wir seitwärts im Umsatz laufen will ich das auch nicht 2-3 Stunden durchkauen und logische Erklärungen dafür erhalten. Mich interessiert lediglich was wir machen müssen um das zu ändern.

In Summe haben sich 5 Themen (allesamt aus Gruppe 1) einen Stammplatz in meinem wöchentlichen Ablaufplan erarbeitet. Es sind Aktivitäten und Themen, die wöchentlich sehr hohe Priorität genießen.

1. Entwickle das Team

Nachdem ich Teile des Management Teams ausgetauscht hatte, waren wir ein cooles Führungsteam. Top-Stars und ‚best in class‘ Leute, die es uns ermöglichen sollten, als Ganzes Außergewöhnliches zu vollbringen. Meine Aufgabe als CEO war es, das Team konstant herauszufordern, das Beste aus jedem einzelnen heraus zu kitzeln. Auf Folgendes habe ich dabei Wert gelegt:

- Entwickle Rockstars

Um zu führen, benötigt man ein Team. Ich bin immer gut gefahren mit wirklichen Top-Leuten. Wir nennen sie Rockstars. Zu meiner Anfangszeit dachte ich anders. Da hatte ich immer mir ähnliche Charaktere hinzugezogen und Buddies aus alten Zeiten. Mit der Zeit beschlich mich aber ein komisches Gefühl in unseren Führungsmeetings. Sitze ich etwa vor einer verspiegelten Schrankwand. Ich blicke in die Augen meiner Führungskräfte und sehe nur mich selbst, oder was ich vor 2 Monaten mal gesagt habe. Anzeichen dafür sind Powerpoint Decks, die sich darauf begründen, was ich vor zwei Wochen in einem Nebensatz gesagt oder auch nur angedeutet hatte. Das zeugt zwar von Linientreue der Mitarbeiter, eine dynamische Entwicklung der gesamten Firma wird so aber schwieriger. Ich möchte nicht, dass jedes Wort auf die Goldwaage gelegt wird und Interpretationen in Hinterzimmern stattfinden, in denen gefragt wird, was hat der Chef denn mit dieser Aussage genau gemeint?

Inzwischen baue ich auf Rockbands. Spitzenleute auf ihrem Fachgebiet, oder Talente. Ich suche keinen weiteren Schlagzeuger, wenn ich selbst einer bin. Dann fehlt eben noch ein Keyboarder, ein E-Gitarre-Spieler und die Vocals. Rockstars haben eine weitere wichtige Eigenschaft. Sie nehmen kein Blatt vor den Mund und vertreten ihre Fachmeinung auch gegenüber dem Chef. Nur ein Spitzen-team kann Marktführer werden. Ein Team aus Linientreuen, Mittelmaß und Nach-dem-Mund-Reder wird sich eine Bürokratieorganisation schaffen, die einem plausible Begründungen liefert, wieso etwas nicht möglich ist und die eigene Entwicklung unter diesen Rahmenbedingungen doch gar nicht so schlecht sei.

- Setze aggressive Ziele

Als Firma setzen wir uns immer drei Ziele: Umsatz, Brutto/Netto-Ergebnis und ein wechselndes drittes Ziel. Diese Ziele gelten für alle VPs/obere Führungsebene. Ergänzend verhandle ich 3 individuelle Ziele für den einzelnen Bereich und für das Quartal. Die Ziele müssen sehr spezifisch und messbar sein, z.B. „stelle einen Direktor für das Thema Marketing ein“, oder „treffe dich mit deinen 20 wichtigsten Kunden“. Jeder muss etwas mehr machen als seinen eigentlichen Job.

Auch das Nettoergebnis ist mir wichtig. Ich kenne Firmen, die jedes Jahr ein Ergebnis bereinigt um Sondereffekte und Steuern ausweisen. Hätten wir diesen Effekt nicht gehabt, sähe das Ergebnis so aus. Das möchte ich vermeiden. Unsere Managementaufgabe ist es ja, genau die Dinge in Summe zu antizipieren und rechtzeitig gegenzusteuern. Meine Aufgabe jedenfalls ist es nicht, Ergebnisse schön zu rechnen. Dies gilt für alle Unternehmensbereiche.

- Gebe ständig Feedback

Über die normalen zwei Performance Meetings pro Jahr, die ich mit allen Direct Reports abhalte, gebe ich bewusst und viel Feedback zwischen Meetings. Oft nehme ich Kollegen zur Seite und platziere meine Anmerkungen bewusst in einem Sandwich. Das heißt sehr konstruktives aber direktes Feedback wird verpackt zwischen zwei spezifischen, positiven Kommentaren über die Arbeit. Anmerkungen sind auf diese Weise leichter verdaubar.

- Abhalten von wöchentlichen Führungsmee-tings

Fokus ist hier nicht der mechanische Abruf zu Statusmeldungen, sondern der konstruktive Austausch von Neuigkeiten und Argumenten zu Themen. Kurze Diskussion zu wichtigen Themen und das Fällen von Entscheidungen im Team. Im Anschluss bekommen alle Teilnehmer die Entscheidungs-, Themen- und Aufgabenlisten. Damit sind Themen im Team diskutiert, Aufgaben und Verantwortungen verteilt.

- Einberufung von 1:1s (mind. 1 Mal pro Monat)

Ich nehme mir immer mindestens eine Stunde

Zeit (ohne Unterbrechungen, ohne Handys), um mit vollem Fokus durch die zentralen Themen und Fortschritte in einem Bereich zu gehen. Es werden konstruktiv Themen diskutiert, Status zu Personalfragen geklärt und evtl. weitere Unterstützung angefragt. Die Tonalität ist äußerst positiv, dies darf aber nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass ich stets mehr verlange und ein extra Engagement voraussetze.

2. Verkaufe die Story

Ein Kollege sagte mir einmal, dass er gehört hätte ich würde 100 Leuten die gleiche Geschichte / strategische Ausrichtung oder eine leichte Abwandlung davon erzählen. Er sagte, ihm sei nicht bewusst gewesen, dass ich so viel Zeit auf das Verkaufen unserer Story verwende. Er lag damit richtig. Ich verkaufe unsere Geschichte ständig und immer wieder. Ich erzählte unsere Geschichte den Investoren, den internen Abteilungen, den Kunden, Politikern, der Presse, allen, einfach allen. Und zwar immer wieder. Alle verlangten bewusst oder unbewusst eine Antwort auf die Frage für was wir stehen und was uns so besonders macht. Warum wir den Markt weiter aufrollen werden. Ich glaube, das ist die Aufgabe des CEOs. Eine überzeugende Geschichte zu erzählen, die mit Enthusiasmus und Elan in die Zielgruppen getragen wird, hier muss der CEO an vorderster Front stehen. Auch die kritischen Fragen und Themen müssen behandelt werden. Ich glaube sogar, dies ist ein entscheidender Wert für unser Unternehmen, die Führungskräfte stehen hinter unseren Themen und vertreten diese glaubwürdig und mit ehrlichem Enthusiasmus nach außen. Dies kann meiner Ansicht nach der „tipping point“ zwischen Erfolg und Misserfolg sein.

Wenn ich über alle wichtigen Themen nachdenke, die ein CEO tun kann, bin ich überzeugt „verkaufe und erzähle die Story“ ist fast am wichtigsten. Aber es gibt da einige Fallstricke. Es muss aus dem Innersten kommen, authentisch sein, nicht in einer aufgesetzten Powerpoint Präsentation. Es muss einfach aus einer Führungskraft herausstrahlen. Die besten Leute „brennen noch in der Nacht nach“, weil sie positiv aufgeladen sind für die richtigen Ideen und Themen.

3. Vermittle bei Konfrontationen

Einer der CEOs sagte mir, das Schlimmste für ihn sei, wenn zwei seiner fähigsten VPs sich über ein Thema streiten und uneinig sind. Er müsse sich dann für eine Seite entscheiden, und wenn man versucht beide Seiten abzuwägen, kommt es meist zu Entscheidungen, die aufgrund von 52/48 Punkten zugunsten einer Seite fallen. Man muss dann den vermeintlichen Verlierer wieder aufbauen und auch unangenehme Themen durchboxen. Er liegt damit richtig. Diese Streitigkeiten durchzusteuern und Auswege zu finden, auch klare Entscheidungen dann zu vertreten, ist eine der schwersten und emotional anstrengendsten Aufgaben als CEO. Aber einige CEOs gehen diesen Konflikten aus dem Weg und so brodeln Themen innerhalb der Organisation weiter. Nichts ist schlimmer als ein CEO, der Themen aufschiebt oder zu viele schlechte Kompromisse eingeht.

Ich glaube inzwischen sogar daran, dass wenn meine Top-Führungskräfte nicht ab und an aneinander geraten, ist unsere Firma nicht annähernd aggressiv genug. Echte Vertriebs- oder Marketing Leader werden von sich aus die Produktentwickler, Finanzchefs, Operations- und IT- Leader an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit drücken und Außergewöhnliches einfordern. Diese Herausforderungen pushen letztendlich die gesamte Firma vorwärts. Wenn alle diesen Entscheidungsdilemmas aus dem Weg gehen würden, würden wir unsere Organisation in eine Bürokratie rückbauen, die hauptsächlich verwaltend tätig ist, aber nicht wertschaffend, kreierend.

4. Management By Walking Around

Ok, das hört sich nicht besonders wichtig an. Dieser Punkt steht tatsächlich in jedem Lehrbuch, hört sich lustig und fast zu einfach und banal an. Einige Jahre später würde ich sagen, Management by walking around ist wirklich ein sehr wirkungsvolles Instrument für einen CEO. Ich richte mir wöchentlich zwischen 3-5 Stunden im Kalender nur dafür ein. Manchmal nach Meetings in anderen Bereichen, manchmal nach Spontanbesuchen oder

kurzfristig angekündigten Meetings. Ein kurzes Vorbeilaufen an Arbeitszimmern, Meetingräumen oder Küchenzeilen, ein kurzes „an was bist Du, sind Sie gerade dran“ reicht schon, um ungefilterte wertvolle Informationen aus der Organisation zu bekommen. Informationen, die nicht in dem feinen und harten Filter meiner Führungskräfte und Organisation aufgehalten wurden. Als letztendlich verantwortlicher Manager ist der Kontakt zur Basis in allen Konzernbereichen ein kritisches Element. Die dort erlebten Dinge und erhaltenen Informationen würde ich in meinem Office sitzend nie erhalten.

5. Spreche mit Kunden

Als CEO sollte man mindestens 30% seiner Zeit bei Kunden und im Markt verbringen. Das bedeutet übrigens nicht, mit anderen CEOs Kekse und Flying Buffets auf Konferenzen zu genießen. Kunden sind diejenigen, die das Produkt, den Service erwerben, benutzen. Ich will immer zum Ende der Nahrungskette. Zum echten Endkunden. Das ist schwieriger als zunächst angenommen, aber äußerst hilfreich. Man neigt als CEO dazu die Welt verstanden zu haben. Man hat seine Vorstellung. Danach geht man an die Arbeit und baut die Organisation von innen heraus um. Die Gefahr dabei ist, dass sich die Welt da draußen weitergedreht hat. Wettbewerber haben sich weiter entwickelt, sind vielleicht schneller gewachsen, Profitpools sind jetzt woanders zu finden. Andere haben somit den Markt besser verstanden und besser bedient. Diese Einsicht kommt nicht von den eigenen Führungskräften. Kunden sagen einem dies klarer. Ich stelle dabei klassische Fragen „Wie gefällt Ihnen unser Produkt, Service, was meinen Sie könnte noch besser laufen?“. Die aufgenommenen und eingeordneten Inputs aus diesen Gesprächen sind verantwortlich für einen großen Teil des Wachstums der letzten Jahre.

Mit Sicherheit gibt es Unmengen anderer wichtiger Themen, die ein CEO erledigen muss, aber die beigefügte Liste, das sind tatsächlich die wesentlichen Elemente, die unsere Firma zu außerordentlichem Wachstum geführt haben. Meine Arbeitswoche wird von diesen Themen dominiert.

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



MOONROC Advisory Partners GmbH
Ludwigstrasse 8
D-80539 München

E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)
Internet: www.moonroc.de