

# Ihre Strategie ist falsch

Ganzseitige Anzeigen in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* titelten schon vor Jahren: »Ihre Strategie ist falsch!« Etwas plakativ vielleicht, aber zutreffend. Dahinter verbarg sich die EKS – die Engpasskonzentrierte Strategie von Wolfgang Mewes, die später von den FAZ-Informationendiensten publiziert wurde und heute vom Malik Management Zentrum St. Gallen fortentwickelt wird. Diese Strategie ist es unter anderem, auf der dieses Buch basiert – aber vor allem basiert es auf der Praxis! Denn dieses Buch ist ein reines Praxisbuch: entstanden aus bald zehnjähriger Beratung von CEOs, CFOs und all den anderen C-Level-Funktionsbezeichnungen, den General Managern, Heads of und Vice Presidents oder deren deutschsprachigen Pendants, den Vorständen, Geschäftsführern oder Geschäftsfeld- und Bereichsleitern, gleichviel, ob mit Gesamt- oder Funktionsverantwortung. Es ist also ein Buch aus der Praxis für die Praxis, geschrieben insbesondere aus den Erfahrungen eben jener Manager der ersten und zweiten Führungsebene. Ihnen allen sei hierfür herzlich gedankt, denn ausschließlich durch die Diskussionen mit all diesen Männern und Frauen, die in der Unternehmenshierarchie weit oben oder zuoberst stehen, konnten wir unsere Methode Jahr um Jahr verfeinern, sie viele Male jährlich den realen Marktreaktionen aussetzen und von ihnen bestätigen oder verbessern lassen.

Voraussetzung dafür, dass wir all diesen Praktikern als wirkungsvolle Sparringspartner und Berater dienen konnten, die wissen, wovon sie sprechen und aus eigener Erfahrung die Herausforderungen auf dieser Hierarchieebene kennen, war und ist freilich unsere persönliche Biografie. Ich, Jürgen Nebel, war jahrelang operativ tä-

tig als General Manager Deutschland und gesamtverantwortlicher Geschäftsführer der Tochtergesellschaft eines US-amerikanischen Konzerns, als Practice Group Leader einer internationalen Executive-Search-Beratung sowie als selbstständiger Managementtrainer in und für Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Zusätzlich prägten mich meine Stammhauslehre zum Industriekaufmann bei Siemens, meine juristischen Ausbildungen, die Zulassung zum Rechtsanwalt und insbesondere meine mich in fast all diesen Zeiten begleitende Vertriebsverantwortung!

Ich, Nane Nebel, war operativ und strategisch als Marketing- und Franchisemanagerin von Handelsunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern und 80 Franchisepartnern direkt unterhalb des Vorstands verantwortlich. Hinzu kommen viele Jahre als Inhouse-Consultant eines DAX-Konzerns sowie als Unternehmens-, Kommunikations- und Marketingberaterin für Unternehmen unterschiedlichster Branchen, bei denen ich auch Start-ups, Neupositionierungen, Sanierungen, Unternehmensankäufe und -verkäufe inklusive Due Dilligence erfolgreich begleitet oder umgesetzt habe. Bei all diesen Aufgaben habe ich immer eng mit Vorständen, Geschäftsführern, Eigentümern und C-Level-Managern von Konzernen und mittelständischen Unternehmen zusammengearbeitet. Ich weiß also, wie Führungskräfte denken, handeln und entscheiden – aus eigener Erfahrung und aus der engen Zusammenarbeit.

Dieses Buch ist also kein Werk der Wissenschaft, aber geschrieben unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur. Zur relevanten Literatur gehört dabei aber gerade *nicht* die Flut der Bewerbungsratgeber: Denn viele wiederholen ohnehin nur sattsam Bekanntes, rezipieren lediglich fremdes Gedankengut, schon allein, weil erstaunlich viele Autoren, gar Bestsellerautoren, keinerlei Management- und erst recht keine Führungserfahrung haben, ja, niemals einen Betrieb von innen gesehen haben, also nie persönliche Erfahrungen in der Welt mittelständischer, internationaler oder globaler Unternehmen sammeln konnten. Zur relevanten Literatur gehören dagegen sowohl Werke aus der Hirnforschung, der forensischen Vernehmungspsychologie, der Werteforschung, der Unternehmensstrategie, aber auch unmittelbar erfolgsbezogene Werke aus der Werbung und besonders

dem Direktmarketing. Ferner wurde Literatur aus Fachgebieten berücksichtigt, wo in Ermangelung eigener Forschung empirische Erkenntnisse dieser Wissenschaften auf die Karriereentwicklung des C-Level-Managements übertragen werden können.

Das Buch versteht sich als Strategiemangementlehrbuch für C-Level-Karrieren – geschrieben sowohl für Manager, die diese Hierarchieebene bereits erreicht haben, als auch für diejenigen, die dorthin gelangen wollen. Auch wenn dies kein wissenschaftliches Buch ist, stellt es vielleicht eine Anregung für die Wissenschaft dar, hier weiter und vertieft zu forschen, wo der Praktiker nur induktive Schlussfolgerungen ziehen kann.

Der Verlag und wir sind überzeugt, dass dieses Buch eine Lücke schließt, denn es weicht in vielerlei Hinsicht ab vom Mainstream – durch Vermittlung neuer und vor allem wirksamer Methoden zur Verfolgung und zum Ausbau von C-Level-Karrieren. In unserer vieljährigen Beratungspraxis waren wir selbst häufig überrascht, wie oft sich außergewöhnliche Erfolge einstellten, trotz oder gerade weil sehr viele der in diesem Buch beschriebenen Methoden deutlich von der herrschenden Meinung der kaum überschaubaren Ratgeberliteratur abweichen oder ihr gar diametral gegenüberstehen.

Beispielhaft seien hier zwei der scheinbar unumstößlichen Behauptungen genannt: zum einen die allgegenwärtige Forderung, der Bewerber müsse sich »verkaufen«, zum anderen die Empfehlung, Bewerber sollten ihre Kompetenzen darstellen. Meist werden beide Behauptungen apodiktisch unter Verzicht auf jegliche Begründung vorgetragen, selten werden Argumente für diese Empfehlungen angeführt, und wie die Lemminge folgen Heerscharen von Bewerbern diesen Empfehlungen. Manch einer kennt oder erkennt zwar die Fragwürdigkeit, traut sich aber nicht, in so grundlegenden Fragen von der herrschenden Gepflogenheit abzuweichen.

**CEO-TIPP** Das Auflisten gleichförmiger Kompetenzkataloge wie »strategisch, analytisch, zupackend, führungs- und verhandlungsstark« in der schriftlichen Bewerbung ist in Wirklichkeit ermüdend, weil nichtssagend, das unreflektierte Befolgen der allgegenwärtigen Empfehlung, sich in der mündlichen Bewerbung »gut zu verkaufen«, ist dagegen sogar gefährlich.

Nach unserer und der Überzeugung unserer Klienten ist es nicht nur falsch, sondern nachgerade gefährlich, sich »zu verkaufen«. Denn hierunter ist meist eine einseitige Darstellung der eigenen Person im Vorstellungsgespräch gemeint, die ängstlich darauf bedacht ist, sich stets von seiner vermutet »besten Seite« zu zeigen. Gebetsmühlenartiges und offenkundig unreflektiertes Wiederholen dieser allenthalben gemachten Empfehlung macht die Behauptung nicht richtiger (vgl. hierzu S. 111). Eine weitere weitverbreitete Empfehlung, die der Kompetenzdarstellung, ist ebenso unsinnig. Viel Druckerschwärze wird aufgewandt für das vorgestanzte wirkende Kompetenzeinerlei: verhandlungsstark, durchsetzungsfähig, kommunikativ, begeisterungsfähig, führungsstark, strategisch, analytisch, pragmatisch und so weiter und so fort. Für Manager sind diese Eigenschaften ohnehin obligatorisch, zumindest wird einem erfolgreichen C-Level-Manager das kaum jemand absprechen! Sehr viele unserer Klienten sind froh, dass sie auf die Darstellung dieser nichtsagenden, weil inflationär gebrauchten Kompetenzfloskeln verzichten können – und mit dem Verzicht darauf sogar größere Wirkung erzielen als bislang.

Dennoch wird die Kompetenzdarstellung allenthalben gefordert und auch praktiziert. Sicherlich auch deshalb, weil von (internen und externen) Personalverantwortlichen in Stellenbeschreibungen und Stellenausschreibungen fast immer solche Kompetenzen gefordert werden. Die hier dargestellte Methode ist aber unter anderem deshalb wirksam, weil sie sich nicht an Headhunter und Personalchefs richtet, sondern an Vorstände und Aufsichtsräte.

Wir haben in all den Jahren zusammen mit den C-Level-Managern, die wir begleiteten, erkennen können, dass die Erfolgsdarstellung, die Performance also, wesentlich mehr über die Eignung und Fähigkeiten eines Managers aussagt als stereotyp wiederholte Kompetenzkataloge, die zudem naturgemäß selbst beigemessene Kompetenzen auflisten (vgl. S. 45).

Diese beiden zentralen und vielfach praktisch bewährten *abweichenden* Erkenntnisse destillierten wir zusammen mit etlichen anderen zu sieben Prinzipien. Sie sind nach unserer Erfahrung für den CEO-Bewerbungsprozess entscheidend, denn deren Umsetzung

führt zu entscheidenden Vorteilen. Natürlich entlarven nicht alle Prinzipien die Fragwürdigkeit vielfach wiederholter Ratschläge – aber viele stehen im Gegensatz hierzu!

Eines der tragenden Prinzipien wirksamer C-Level-Bewerbungen ist das der Erfolgsdarstellung. Nachweislich melden sich auf die hundertfach gleichlautenden Initiativbewerbungen, die unsere Klienten verschicken, DAX-Vorstände bei ihnen – persönlich auf geprägtem Vorstandsbriefbogen, telefonisch oder vom persönlichen E-Mail-Account aus. Und hierbei werden immer wieder auch deutlich verantwortungsvollere Aufgaben angeboten. In keinem der hier dargestellten praktischen Beispiele haben wir mit den Managern ausgefeilte Videosessions, auswendig gelernte 90-Sekunden-Spots (mündliche Kurzdarstellung des Lebenslaufs), Einwandbehandlungstrainings oder gar Rollenspiele exerziert. Ebenso wenig waren Psychotests oder Kompetenztests erforderlich, und schon gar keine »Fotoshootings«. Wer dies alles machen möchte, warum nicht? Aber sich hierauf zu beschränken wäre unklug, denn er betriebe nur Oberflächenkosmetik, die die Wirksamkeit kaum erhöht, bisweilen sogar senkt. Einer unserer Vorstandsklienten berichtete uns, dass er für eine Direktorenfunktion mehrere Kandidaten interviewt hatte, die überwiegend erkennbar vorformulierte »Texte« vorgetragen hätten und offenbar durch die »Schule von Outplacement-Beratungen« gegangen seien.

Lassen Sie sich inspirieren von praktischen Fällen und konkreten, erfolgserprobten Ratschlägen, die zusammen eine Methode ergeben, die einen großen Teil des auf 80 Prozent geschätzten verdeckten Managementmarkts aufdeckt. Durch Umsetzung der hier beschriebenen Methode werden regelmäßig individuelle Erstgespräche – je nach Zielgruppengröße – bei meist zehn bis 20 Unternehmen erzielt. Sie können so schon rech-

**CEO-TIPP** Unsere Erfahrung hat uns gezeigt: Drei Kurzdokumente – eine »Executive Summary« Ihres Lebenslaufes, eine Darstellung Ihrer »Beiträge zum Geschäftserfolg« und ein kurzes, nicht besonders persönlich gestaltetes Anschreiben – sind Ihre Eintrittskarte zum Vorstellungsgespräch, wenn Sie die sieben Prinzipien berücksichtigen, die wir Ihnen in diesem Ratgeber vorstellen. Diese Prinzipien sind es auch, die Sie im darauffolgenden Bewerbungsverfahren weiterbringen!

nerisch Ihre Karriereoptionen etwa verfünffachen: So können Sie auswählen – und sich nicht von anderen auswählen lassen! Damit kehren Sie die psychologisch wichtige Relation um: Statt einiger weniger Gespräche in einem größeren Zeitraum, zu denen fast immer etliche weitere Kandidaten geladen werden, führen Sie eine Vielzahl von Gesprächen in vergleichsweise kurzer Zeit und sind meist der einzige oder nur einer von zwei oder drei Kandidaten.

*Noch eine Anmerkung:* Die in dem Buch enthaltenen Fallgeschichten entsprechen realen Managerkarrieren der von uns gecoachten Führungskräfte, die Namen und manche CV-spezifische Details wurden aber geändert.