

Von langer Hand geplant: CEO-Nachfolge aus Sicht des Verwaltungsrats

Von Dr. Andreas Zehnder, Partner Egon Zehnder International

CEOs sind Dreh- und Angelpunkt ihrer Unternehmen – nach aussen und innen. Sie sind massgeblich für die Entwicklung und Umsetzung zukunftsweisender Strategien und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur verantwortlich. Sie sind in einer hyperkomplexen und schnelllebigen Zeit die Stimme des Unternehmens und Architekten¹ eines Wohlstands, der weit über die rein monetäre Profitabilität hinausgeht. Ihre Wahl gehört zu den wichtigsten Entscheidungen und zu den weitreichendsten Aufgaben eines Verwaltungsrats.

Ausgangslage

Im CEO-Nachfolgeprozess steht der Verwaltungsrat im Spannungsfeld diverser Antagonismen, die herausfordernder nicht sein könnten: Einerseits geht es um inhaltliche Entscheidungskriterien, andererseits um prozessuale und formale Auflagen. Einerseits sind diverse Stakeholder von der Nachfolgeplanung direkt oder indirekt betroffen und müssen im Hinblick auf das Anforderungsprofil abgeholt und geeint werden; andererseits verlangt der Auswahlprozess höchste Vertraulichkeit. Einerseits spielen rationale Auswahlkriterien eine grosse Rolle, andererseits ist der Beurteilungs- und Auswahlprozess auch eine emotionale Entscheidung. Einerseits ist das Augenmerk auf heutige Unternehmensherausforderungen zu richten, andererseits auf zukünftige. Einerseits müssen die richtigen Akzente gesetzt werden (Technologisierung, Disruption, Nachhaltigkeit, künftiges Marktumfeld, strukturelle und gesellschaftliche Veränderungen, Megatrends etc.), andererseits sollen Umsatz und Profitabilität stets hochgehalten werden.

Dazu braucht es insbesondere im Verwaltungsrat erfahrene, strategisch denkende und idealerweise visionäre Persönlichkeiten, die über hohe Selbstreflexion verfügen und wissen, auf welchem Weg sie sich mit ihrem Unternehmen befinden. Dabei stehen sie in einem mutigen und konstruktiven Austausch mit allen Stakeholdern.

Übersicht und Herausforderung

Die Identifikation, Ansprache und Wahl von CEOs sind Bestandteile eines komplexen Prozesses, welcher verschiedenste Risiken und Chancen umfasst. Die richtige Mischung von Fach- und Führungskompetenz, Persönlichkeit, künftigen Potenzial und der richtigen Einstellung zur eigenen Rolle ist für einen CEO notwendig, um die enormen gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen meistern zu können. CEOs, die sich als «Superhelden» verstehen, sind angesichts gesellschaftlicher Veränderungen, Technologisierung einschliesslich der Disruption ganzer Branchen sowie steigender Nachhaltigkeitsanforderungen schnell überfordert. Vielmehr sind heute Führungspersönlichkeiten gefragt, die andere

¹ Es sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint; aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Die Formulierung beinhaltet keinerlei Wertung.





dazu inspirieren, Höchstleistungen zu erbringen, und selbst flexibel bleiben. Erfolgreiche CEOs müssen Kompetenzvielfalt besitzen, um unternehmerisch auf die kommenden Jahre vorbereitet zu sein.

Natürlich lässt sich nicht modellieren, wie unsere Welt in Zukunft aussehen wird. Festhalten lassen sich allerdings fünf Herausforderungen, derer sich CEOs und in einem gewissen Mass auch Verwaltungsräte annehmen müssen.

Fünf Herausforderungen

1. **Geschäftszweck mit einem «Purpose» (gesellschaftlichen Wert) verbinden und sämtliche Handlungen und Kommunikation darauf ausrichten**
2. **Komplexität vielfältigster Einflussfaktoren auf die Unternehmensleistung reduzieren und bewältigen**
3. **Emotionale Verbundenheit der Mitarbeitenden stärken, um eine ausgeprägte innere Verpflichtung zu erreichen**
4. **Innovation fördern und Kreativität orchestrieren**
5. **Qualifizierte Führungskräfte und Nachfolgenerationen entwickeln und motivieren.**

Diese Herausforderungen sollte der Verwaltungsrat bei der Suche nach dem richtigen CEO stets im Hinterkopf behalten. Dabei lohnt sich ein sauber durchdachter und geplanter Nachfolgeprozess, denn die richtige CEO-Wahl kann den Stakeholdern des Unternehmens eine enorme Wertsteigerung beschern. Dagegen kann eine Fehlbesetzung die Reputation, Positionierung, strategische Ausrichtung, Firmenkultur oder Anziehungskraft für Talente in Mitleidenschaft ziehen. Letztendlich steht mit der CEO-Auswahl der Unternehmenswert auf dem Spiel.

Die Erwägung der folgenden Kriterien kann dabei helfen, die Wahrscheinlichkeit einer langfristig erfolgreichen CEO-Wahl zu erhöhen:

Der richtige Zeitpunkt

In der Praxis zeigt sich, dass es ratsam ist, proaktiv und aus einer Position der Stärke und des Vorausschauens zu agieren. Keinesfalls sollte eine Nachfolgesituation abgewartet werden, um dann reaktiv tätig werden zu müssen.

Zuständigkeit

Die Einbindung des amtierenden CEO in den Entscheidungsprozess hängt von der Unternehmensart sowie regionalen Besonderheiten ab: In einem US-amerikanischen Board oder auch in einem Schweizer Verwaltungsrat ist der CEO manchmal Teil des Gremiums, nicht aber Teil des Nominationskomitees. Nichtsdestotrotz ist der amtierende CEO in diesem Modell formal enger in die Nachfolgediskussion eingebunden als beispielsweise in Deutschland. Bei kotierten Unternehmen werden Mitglieder des Verwaltungsrats sowie häufig auch der CEO auf Vorschlag des Nominationskomitees durch die Generalversammlung der Aktionäre gewählt. Ein kritischer Punkt ist die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten, der die Verantwortung für die CEO-Auswahl trägt. Welche Vorgaben kann er machen? Ist er immer Mitglied des Nominationsausschusses? Welchen Einfluss übt er über die Bestimmung eines Vorsitzenden des Nominationsgremiums aus? Es gibt hier nicht die eine beste Antwort, und auch der Swiss Code of Best Practice gibt diesbezüglich keine eindeutigen Empfehlungen. Allerdings sollte jede Governance dem offenen und kreativen Dialog dienen, der einer erfolgreichen Besetzung vorausgeht.

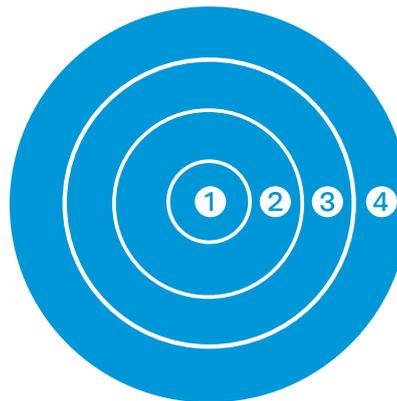
Zielsetzung

Grundlage eines guten Nachfolgeprozesses ist die Festlegung der strategischen Ziele, die mit der Nachbesetzung verfolgt werden. Aus diesen lassen sich die Anforderungen an die CEO-Rolle ableiten. Beginnen sollte der Nachfolgeprozess erst, wenn alle Stakeholder im Verwaltungsrat sowie idealerweise der amtierende CEO dazu eine einhellige Meinung entwickelt haben.

Interne Suche



Externe Suche



- 1 Gleiche Branche**
- 2 Verwandte Branche**
- 3 Vergleichbare Branche**
mit ähnlichen Herausforderungen
- 4 Unerwartete Branche**
mit vergleichbaren Herausforderungen

Vorteile der zweigleisigen Suche:

- Reduziert das Risiko, einen «geborenen» Nachfolger zu verlieren
- Erhöht die Wahrscheinlichkeit, einen aussergewöhnlichen Nachfolger zu finden
- Erweitert das Denken der Organisation, bereichert die Strategiedebatte
- Erhöht die Flexibilität im Prozess sowie die Anzahl der Optionen

Interne und externe Kandidaten

Eine CEO-Nachfolgeentscheidung fällt zu 80 Prozent zugunsten eines internen Kandidaten. Hier erstreckt sich das Suchfeld von typischen Kandidaten wie COO, CFO, weiteren Angehörigen des C-Levels, herausragenden Divisionsleitern oder Regionenleitern bis hin zu sogenannten «Dark Horses», die sich trotz eingeschränkter Erfahrung bereits durch herausragende Leadership-Qualitäten ausgezeichnet haben.

Um den Einarbeitungsaufwand auch für externe Kandidaten in Grenzen zu halten, beginnt diese Suche typischerweise in derselben oder in analogen Branchen. Es kann sich allerdings auch lohnen, andere Sektoren zu beleuchten, um etwa jemanden zu finden, der Erfahrung im Umgang mit disruptiven Marktveränderungen hat.

Externe CEOs haben im Schnitt eine breitere Perspektive, während interne Kandidaten naturgemäss deutlich mehr Wissen über das eigene Unternehmen mitbringen. Die Performance interner Kandidaten ist manchen Studien zufolge gemessen am Shareholder Return etwas höher als die vormals externer CEOs. Gleichzeitig kann es sich in Change-Situationen als Vorteil erweisen, einen Externen an Bord zu holen. Ob intern oder extern – diejenigen Kandidaten, welche die mehrstufige Vorauswahl überstanden haben, bilden schliesslich die sogenannte Shortlist, auf deren Basis der Verwaltungsrat zu seiner Entscheidung kommt.

Kandidatenbeurteilung

Bei der Beurteilung einer CEO-Kandidaten-Shortlist spielen vier bis fünf strategiebasierte Führungs- und Schlüsselkompetenzen eine zentrale Rolle. Beim idealen Kandidatenprofil geht es aber nicht mehr nur um die Frage, was jemand in der Vergangenheit erreicht hat und welche Mittel gewählt wurden. Essenziell ist, ob ein CEO das Potenzial hat, auch auf künftige Herausforderungen angemessen reagieren zu können. Dabei sind neben Dimensionen wie Zielerreichungswille, zwischenmenschliche Überzeugungskraft und Komplexitätsdurchdringung vor allem die Neugierde einer Persönlichkeit für deren Führungserfolg ausschlaggebend.

Bei der Kandidatenbeurteilung sollte das Nominationskomitee Kompetenzmatrixen und Potenzialraster verwenden, wobei zu umfangreiche und komplexe Kriterienkataloge nicht empfehlenswert sind. Ein nützliches Instrument zur Steuerung und Visualisierung des Prozesses ist der «Kandidaten-Monitor». Mittels dieser Methode lassen sich sowohl interne als auch externe Kandidaten auf einer Matrix verorten, welche die festgelegten Fähigkeiten abbildet und um die Verfügbarkeit der Kandidaten ergänzt. So ist auf einen Blick ersichtlich, welche Potenzialträger sich auf der zweiten und dritten Führungsebene für den Aufstieg nach ganz oben empfehlen. In das engere Feld des Monitors gelangen über die Zeit diejenigen, die sowohl das erforderliche Potenzial mitbringen als auch kurzfristig zur Verfügung stehen. Die auf diese Weise erleichterte Vorauswahl führt im besten Fall zu einer Entscheidung, die systematisch vorbereitet und nach sorgfältiger Abwägung getroffen wird.



Bei der inhaltlichen Beurteilung der Kandidaten sollen der Instinkt, die Erfahrung und die allgemeine Menschenkenntnis der Nominationskomitee-Mitglieder mit einfließen. Es lohnt sich ausserdem, die definierten Schlüsselkompetenzen und Potenzialindikatoren mithilfe von kompetenzbasierten 360-Grad-Referenzinterviews durch eine professionelle und unabhängige Drittpartei zu überprüfen.

Mögliche Risiken und Risikominimierung

Jeder CEO-Nachfolgeprozess birgt gewisse Risiken: Ein absoluter Konsens über die Frage, welche Eigenschaften der neue CEO mitzubringen hat, ist weder realistisch noch wünschenswert, weil Konsens-Kandidaten in der Regel keine starken Kandidaten sind. Trotzdem gilt es, jede am Prozess beteiligte Stimme zu hören. Es sollte ein Idealprofil entwickelt werden, mit welchem sich möglichst viele Stakeholder identifizieren können. Nur so kann ein strategischer Erneuerungsprozess, der mit jeder CEO-Neubesetzung einhergeht, auch gelingen.

Ein weiteres Risiko lässt sich erfahrungsgemäss nur bedingt eindämmen: der verdeckte oder gar offene Wettstreit zwischen mehreren internen Kandidaten. Deren Selbstpositionierung im Rennen um die künftige Nummer eins ist unvermeidlich – und kann zerstörerische Wirkung entfalten. Die letzte Eskalationsstufe besteht darin, dass diejenigen, welche die Top-Position nicht bekommen, das Unternehmen verlassen. Der Verwaltungsrat muss dem drohenden Schaden durch den Abgang eines oder gleich mehrerer Beinahe-CEOs von Anfang an Beachtung schenken. Ein Mindestmass an offener Kommunikation gegenüber internen CEO-Kandidaten ist unbedingt zu empfehlen. Aber auch so lässt sich nicht gänzlich ausschliessen, dass vermeintliche «Verlierer» den Ausstieg aus dem Unternehmen wählen, um sich neuen Herausforderungen zu widmen.



Mögliche Fallstricke

- Keine gemeinschaftliche Vorstellung vom Profil des Nachfolgers
- Kandidaten ähneln zu sehr dem Vorgänger
- Gruppendenken verleitet zur verfrühten Festlegung auf einen Kandidaten
- Zerstörerischer Wettbewerb interner Kandidaten
- Nicht zum Zuge gekommene Interne verlassen das Unternehmen



Wege der Risikominimierung

- Anforderungsprofil so präzise wie möglich formulieren
- Suchkriterien müssen konsequent zukunftsorientiert sein
- Fordernde, ergebnisoffene Debatte im VR gewährleisten
- Rechtzeitiges, offenes Feedback an interne Kandidaten
- Transparente Kommunikation nach innen und aussen

Aktive Rolle des modernen Verwaltungsrats bei der CEO-Nachfolge

Lange fanden in eher homogen besetzten Verwaltungsräten kaum kontroverse Diskussionen statt; auch die CEO-Nachfolge wurde primär durch den Verwaltungsratspräsidenten bestimmt. Man konzentrierte sich auf Präsentationen, Reportings und nötigste Beschlussfassungen. Allmählich nahmen die Verwaltungsratsitzungen funktionellere Züge an; Teile der Gremien engagierten sich ausserhalb regulärer Sitzungen und Nachfolgethemen wurden immer öfter bilateral zwischen Verwaltungsratspräsidenten und CEOs besprochen. Bei den heutigen «State-of-the-Art»-Verwaltungsräten ist eine Vielfalt der Perspektiven ausdrücklich erwünscht. Präsentationen dienen allenfalls noch als Impuls für anschliessende Diskussionen. Es erfolgt ein ständiger Austausch zum Wohle des Unternehmens. Insbesondere die Nachfolgeplanung folgt dabei einem professionellen, robusten Prozess unter der Leitung des Verwaltungsratspräsidenten bzw. des Präsidenten des Nominationsausschusses.



Dr. Andreas Zehnder
Partner, Egon Zehnder International

Feedback und Dialog: die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten

An mehreren Stellen des Nachfolgeprozesses ist eine aktive und transparente Kommunikation des Verwaltungsratspräsidenten essenziell. So sollte er, wie oben dargelegt, drohenden Schaden durch den Abgang eines oder mehrerer Beinahe-CEOs präventiv adressieren. Sobald der neue CEO seine Stelle angetreten hat, ist auch der Austausch mit ihm von zentraler Bedeutung: Bei jedem CEO-Wechsel muss sich das komplexe System «Unternehmen» neu einspielen und auf den eintretenden CEO einstellen. Umgekehrt muss auch dieser sein Handeln auf das neue Umfeld abstimmen, wobei offenes und periodisches Feedback auch über die Einarbeitungsphase hinaus von entscheidender Bedeutung ist. Die neuen Mitarbeitenden des CEO dürften als ehrliche Feedback-Geber jedoch nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. Umso wichtiger ist, dass der Verwaltungsratspräsident seiner Verantwortung nachkommt und den neuen CEO weit über den Tag des Amtsantritts hinaus als kompetenter Sparringspartner begleitet. Somit wird er seiner Bestimmung gerecht, nicht nur die Berufung des CEO von langer Hand zu planen, sondern auch in seiner Amtszeit eine aktive und prägende Rolle zu spielen.

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter kpmg.ch/blc

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2021 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.