

Damit die wichtigste Entscheidung auch die beste ist

Aufsichtsräte brauchen einen robusten Plan für die Auswahl des nächsten CEO.



DAVID KIDD

Egon Zehnder International, London
david.kidd@ezi.net

JÖRG RITTER

Egon Zehnder International, Berlin
joerg.ritter@ezi.net

In vielen Aufsichtsgremien ist eine planvolle Nachfolgeregelung für den Vorstandsvorsitz entweder kein Thema oder sie beschränkt sich darauf, dass man für die Neubesetzung des Chefpostens einen internen Kandidaten im Hinterkopf hat. Doch gerade die Wahl des falschen CEO kann den Unternehmenserfolg nachhaltig schmälern. Oft braucht es Jahre, um die negativen Folgen einer solchen personellen Fehlentscheidung wieder zu beheben. Damit die CEO-Nachfolge nicht zur Schwachstelle in einem ansonsten resilienten Unternehmen wird, bedarf es auch und gerade hier eines robusten Planungsprozesses.

VON DER UMWELTTECHNIK über die Stadtplanung, von der nationalen Sicherheit bis hin zur Informationstechnologie – überall versuchen Planer heute, Systeme zu etablieren, die uns helfen, erfolgreich mit den Wechselfällen des Lebens umzugehen. Auch ein Unternehmen ist in diesem Sinne ein System. Deshalb überrascht es nicht, dass das Prinzip der Resilienz, das ursprünglich aus der Materialkunde stammt, inzwischen einen festen Platz in unserem Verständnis vom Wesen einer Organisation hat. Genau wie bei einem Werkstoff kann schon eine einzige Schwachstelle das gesamte System gefährden. Deshalb werden Prozesse entwickelt, um solche Schwachstellen frühzeitig zu entdecken. Die Vorstellung von Resilienz als vorausschauendem Denken und Handeln statt eines Notfallprogramms, das erst anläuft, wenn ein Problem bereits aufgetreten ist, lässt sich auch auf die Frage der CEO-Nachfolgeplanung anwenden. Ein Unternehmen ohne fundierten Planungsprozess für die Besetzung des Chefpostens ist so gesehen unweigerlich ein anfälliges „Corporate Governance System“.

In einer kürzlich von Egon Zehnder International durchgeführten weltweiten Studie gab nur ein Drittel der befragten 836 Top-Manager an, dass ihre Unternehmen über einen gut dokumentierten Nachfolgeplanungsprozess verfügen. Nach unserer Erkenntnis herrscht in vielen Führungs- und Aufsichtsgremien Unsicherheit darüber, wer diesen Prozess wie steuern soll. In vielen Fällen wird die Auswahl eines Nachfolgers einfach dem

amtierenden CEO überlassen. Da viele Aufsichtsräte nur selten, wenn überhaupt, in einen CEO-Nachfolgeplanungsprozess eingebunden sind, neigen sie dazu, die Problematik insgesamt stark zu unterschätzen. Oft ist es auch so, dass die vermeintlichen Wunschkandidaten, CEOs, die bei einem anderen Unternehmen reüssieren, nicht wechseln wollen – selbst dann nicht, wenn die neue Aufgabe weit verantwortungsvoller und interessanter wäre. Gerade Unternehmen mit Umsätzen im Milliardenbereich haben die größten Probleme, geeignete Kandidaten zu finden.

Relevante „CEO-Potentialträger“, die heute noch aus der zweiten Reihe agieren, und kreative Lösungen, die für die Umsetzung der strategischen Ziele einen echten Mehrwert darstellen, werden nicht oder unzureichend identifiziert, oft mit dem Argument, „unnötige Unruhe“ im Markt und im Unternehmensumfeld zu vermeiden. Angesichts dieser Schwierigkeiten mag es ratsam erscheinen, nicht in die Ferne zu schweifen, sondern auf einen Kandidaten aus den eigenen Reihen zurückzugreifen.

Doch so einfach ist es nicht. In einer vielzitierten weltweiten Studie von 1 595 Unternehmen in den Jahren 1995 bis 2005 kamen Booz & Company zu dem Schluss, dass extern rekrutierte CEOs in ihren ersten Tätigkeitsjahren in der Regel viermal so hohe Renditen erwirtschaften wie intern besetzte CEOs. Für die zweite Hälfte der Amtszeit ergab sich ein völlig anderes Bild. Unter den Externen schrumpften die jährlichen Renditen um 2,6 Prozent, während die Internen 1,1 Prozent zulegt.

Auch wenn diese Zahlen kein überzeugendes Argument zugunsten der einen oder anderen Gruppe liefern, so haben Unternehmen in den vergangenen Jahren vermehrt Insidern den Zuschlag erteilt. Die entscheidende Frage ist jedoch, ob der CEO aus den eigenen Reihen tatsächlich die richtige Wahl ist. Ein weniger nachlässiger, umfassenderer, kreativerer und wirklich globaler Ansatz in der Nachfolgeplanung, der einen breiteren Stamm echter Kandidaten hervorbringt und damit dem Board mehr Wahlmöglichkeiten für unterschiedliche Planungshorizonte liefert, wäre hier viel zielführender.

Der Aufsichtsrat ist in der Pflicht

Ein resilienter Planungsprozess für die CEO-Nachfolge beginnt mit der Erkenntnis, dass dieser eindeutig Sache des Aufsichtsgremiums ist. Der Board entscheidet mit allen Mitgliedern über die Dringlichkeit einer diesbezüglichen Regelung. Anschließend sollten der Aufsichtsratsvorsitzende und die Mitglieder des Governance Committee über die Zusammensetzung eines Succession

Committee entscheiden. Dieser Ausschuss wiederum bestimmt, ob externe Berater eingesetzt werden sollen, die Erfahrung in den entscheidenden Phasen eines resilienten Nachfolgeplanungsprozesses nachweisen können: in der Formulierung des künftigen Kompetenz- und Aufgabenspektrums des neuen CEO, in einer objektiven Bewertung möglicher Kandidaten sowie in der Allokation externer Talente.

In Interviews mit allen wichtigen Stakeholdern des Unternehmens, einschließlich aller Aufsichtsratsmitglieder, sowie mittels eines fundierten Verständnisses der strategischen und geschäftlichen Herausforderungen zum voraussichtlichen Zeitpunkt des CEO-Wechsels wird dann das Anforderungsprofil des nächsten CEO erstellt. Zu diesem Anforderungsprofil gehören Qualifikationen und die entscheidenden Erfahrungen, die der kommende CEO mitbringen sollte. Ebenso gehören dazu die Kompetenzen, die Voraussetzung für die Umsetzung der Unternehmensstrategie für die nächsten fünf bis acht Jahre sind, sowie die persönlichen Attribute, die für den Erfolg des nächsten CEO unverzichtbar sind. Die Einholung von nachhaltigen Referenzen, die immer wichtiger werden, sollte das Bild vervollkommen.

Auf der Basis unserer Erfahrung aus Management Appraisals, in denen wir weltweit mehr als 25 000 Top-Führungskräfte in den letzten fünf Jahren bewerteten, haben wir ein umfassendes Führungsmodell entwickelt, das branchenunabhängig die Kernkompetenzen und die Potentiale von Top-Entscheidern definiert. Anhand dieses Modells kann der Board festlegen, in welcher Ausprägung Qualifikation, Erfahrung, Kompetenzen und Potential für die zukünftige CEO-Aufgabe notwendig sind. Von besonderer Bedeutung sind dabei vier CEO-Dimensionen – „Systemischer Umgang mit Komplexität“, „Orchestrierung strategischer Kreativität“, „Emotionalisierung von Veränderungen“ und „Management unterschiedlicher Stakeholderinteressen“ –, deren Evaluierung eine abschließende Aussage über die Umsetzungsfähigkeit der beabsichtigten Unternehmensstrategie zulassen. Dazu gibt es für jede Kompetenz klar beschriebene Niveaus auf einer abgestuften Bewertungsskala.

Schließlich sollte die CEO-Spezifikation auch Aufschluss über die erwünschten persönlichen Eigenschaften des nächsten Unternehmenschefs geben. Braucht das Unternehmen jemanden, der besonders inspirierend wirkt? Der eine besondere Sensibilität in Sachen kultureller Vielfalt besitzt? Soll er risikofreudig oder vorsichtig sein? Spielt die Nationalität eine Rolle? Einige Eigenschaften

wie Integrität und Energie sind unverzichtbare Grundeigenschaften. Andere hängen eher davon ab, wie der Board die Bedürfnisse des Unternehmens einschätzt. Am Ende dieses Prozessabschnitts haben der Board, das Succession Committee und die externen Berater gemeinsam ein detailliertes, umfassendes Profil des nächsten Vorstandsvorsitzenden erstellt.

Nun kann ein Abgleich dieses Anforderungsprofils mit den Eigenschaften der internen Kandidaten stattfinden. Dabei wird jeder Kandidat an den Kompetenzziele gemessen, sein Potential bestimmt, aber auch die Risikofaktoren. Durch den Abgleich dieser Ergebnisse mit den Zielvorgaben ergibt sich ein Kompetenzprofil, das mögliche Schwächen klar aufzeigt. Der Werdegang des Kandidaten und seine Persönlichkeitsmerkmale sollten ebenfalls mit dem zuvor erstellten Anforderungsprofil verglichen werden. Außerdem empfiehlt es sich, zu analysieren, unter welchen Bedingungen bestimmte Eigenschaften des Kandidaten ins Negative umschlagen könnten. Mit Hilfe einer Defizitanalyse kann eine Kluft zwischen intern vorhandenen Fähigkeiten und den Anforderungen des Unternehmens über verschiedene Zeiträume herausgearbeitet werden. Je knapper der Zeitrahmen ist, desto riskanter ist es, einen Kandidaten auszuwählen, der noch Entwicklungsbedarf hat. Erfahrungsgemäß braucht es Zeit, bestehende Defizite auszugleichen. Die Beurteilung sollte sich auch nicht in einer Empfehlung bezüglich der aktuellen Eignung erschöpfen. Auch ein Entwicklungsplan sollte erarbeitet werden.

CEO Talent Landscape

Für viele Unternehmen ist es selbstverständlich, ihre Leistung in der Produktion oder beim Kundendienst mit anerkannten Best-Practice-Unternehmen weltweit zu vergleichen. Ausgerechnet in der CEO-Nachfolgeplanung versäumen sie es, dies mit den Kandidaten aus den eigenen Reihen zu tun. Der Vergleich mit externen Top-Talenten bedeutet nicht, konkrete Bewerbungsgespräche zu führen, sondern auf vertraulicher Basis eine Bestandsaufnahme durchzuführen und diese im Hinblick auf die gleichen CEO-Spezifikationen zu beurteilen, die herangezogen werden, um die „Eigengewächse“ zu beurteilen. Da der Mix aus Kompetenzen, Erfahrung und Charaktereigenschaften, die der nächste CEO mitbringen muss, sehr spezifisch ist, ist Benchmarking das geeignete Tool, um dem Board Aufschluss darüber zu geben, ob er damit rechnen kann, einen Kandidaten zu finden, der all seine Anforderungen erfüllt. Mit dem

Benchmarking lassen sich auch Lücken bei den Fähigkeiten der internen Kandidaten identifizieren, die sonst vielleicht nicht offengelegt worden wären. Vielleicht ergibt das Benchmarking gerade, dass ein interner Kandidat genauso gut oder sogar noch besser ist als externe Talente. In diesem Fall sollte der Aufsichtsrat darauf achten, diesen hochkarätigen Kandidaten pfleglich zu behandeln, um ihn nicht eines Tages an die Konkurrenz zu verlieren. Der Einsatz objektiver Maßstäbe hat außerdem den willkommenen Zusatzeffekt, Emotionen aus dem Auswahlprozess herauszunehmen. Aufsichtsräte, die Vorbehalte gegen einen einzigen internen Kandidaten hatten, können nun auf einen erweiterten Talente-Pool zurückgreifen.

Ein resilienter Nachfolgeplanungsprozess sollte auch einen regelmäßigen Dialog über das Thema mit jährlicher Überprüfung der ermittelten Anforderungsprofile etablieren. Und er sollte die sich wandelnden Bedürfnisse respektive die möglichen Strategien (Diversifizierung, Fokussierung, zentrale oder dezentrale Organisation, etc.) des Unternehmens berücksichtigen.

Aufsichtsgremien, die alle drei Elemente der Nachfolgeplanung – CEO-Wunschprofil, Bewertung interner Kandidaten und die Kartografie der externen Kandidatenlandschaft – fest etabliert haben und regelmäßig aktualisieren, können zuversichtlich sein, über einen resilienten Nachfolgeplanungsprozess zu verfügen. Und sie können sicher sein, dass eine ihrer wichtigsten Entscheidungen auch ihre beste ist.

DIE AUTOREN

DAVID KIDD ist Berater im Londoner Büro von Egon Zehnder International und Co-Leader der globalen Beratungsgruppe CEO Succession. In den vergangenen Jahren unterstützte er Klienten aus verschiedenen Branchen bei der Besetzung von CEO- und Aufsichtsratsvorsitzpositionen.

DR. JÖRG RITTER ist seit 1994 Berater bei Egon Zehnder International und führt die deutsche CEO Succession Practice. Seine Klienten umfassen internationale Unternehmen aus der Automobil-, Prozess- sowie Maschinen- und Anlagenbauindustrie.