

CEO Succession

Wie Aufsichtsräte den geeigneten Nachfolger für den Vorstandsvorsitzenden finden

Eine Studie von Spencer Stuart

Autor: Dr. Hartwig Knitter, Spencer Stuart, München



Zusammenfassung	2
Einleitung	4
1. Die aktuelle Nachfolge in den Dax-30-Unternehmen: Beleg für die Bedeutung systematischer Nachfolgeplanung	6
1.1 Die Vorstandsvorsitzenden der Dax-30-Unternehmen	8
2. Vorbildliche Nachfolgeplanung: Ansichten führender deutscher Aufsichtsräte	12
2.1 Aufsichtsräte in der Pflicht	12
2.2 Kandidatenauswahl nach strategischem Anforderungsprofil	13
2.3 Daueraufgabe und Nachfolgekultur	14
2.4 Benchmark-Prozess für alle Kandidaten	15
2.5 Offenheit nach innen, Vertraulichkeit nach außen	17
2.6 Richtiges Timing	18
2.7 Nachfolgeplanung und Corporate Governance	19
3. Erfahrungen aus den USA: Praxis systematischer CEO Succession	20

Zusammenfassung

Die Auswahl und Bestellung des Vorstandes ist die Kernaufgabe des Aufsichtsrats. Darüber nimmt er entscheidenden Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens. Nicht erst seit Einführung des Deutschen Corporate-Governance-Kodex steht die effektive Nachfolgeplanung im Fokus der Aufsichtsräte. Die Langzeit-Interviewserie zur Frage, was eine vorbildliche Nachfolgeplanung ausmacht, die Spencer Stuart seit Mai 2001 mit namhaften deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden geführt hat, zeigt dies eindeutig. Die so genannte CEO Succession ist ein maßgeblicher Faktor guter Corporate Governance.

Die Konsequenzen der Personalentscheidung sind angesichts der Verweildauer der Vorstandsvorsitzenden in ihrem Amt lange wirksam. Ein deutscher Vorstandsvorsitzender bleibt durchschnittlich rund zehn Jahre in dieser Position. Die derzeit amtierenden Vorstandsvorsitzenden (31. Januar 2003) der Dax-30-Unternehmen kamen im Durchschnitt mit 51 Jahren an die Unternehmensspitze und führen durchschnittlich das Unternehmen seit 5,8 Jahren. Vom Prinzip, einmal gekürte Vorstandsvorsitzende nicht vor Erreichen der Altersgrenze auszuwechseln, wollen Deutschlands Aufsichtsräte auch künftig nicht abweichen. Zwischen März 2001 und Mai 2003 erhielt knapp die Hälfte der größten deutschen börsennotierten Unternehmen einen neuen Vorstandsvorsitzenden. Vor allem erfahrene Nachfolger, die mehrheitlich bereits Mitte Fünfzig sind und für die Weiterentwicklung der Unternehmen in turbulenten Zeiten stehen, wurden berufen.

Die CEO Succession gilt vielen Befragten als verbesserungsbedürftig. Nicht der scheidende Vorstandsvorsitzende, sondern das Aufsichtsgremium hat über den Nachfolger zu entscheiden. Unstrittig unter den Befragten ist, dass die Entscheidung nach klaren Kriterien gefällt werden sollte. Richtschnur bei der Festlegung der Entscheidungskriterien sollte die Strategie des Unternehmens in den kommenden fünf bis zehn Jahren sein.

Die konkrete Auswahl und Entscheidungsfindung sollte einem systematischen Verfahren folgen. Aufsichtsrat und Aufsichtsratsvorsitzender haben dabei die Pflicht, die möglichen Nachrücker für die wichtigsten Positionen im Unternehmen kennen zu lernen. Die internen Kandidaten für die Position des Vorstandsvorsitzenden sind in jedem Fall in einem Benchmark-Prozess mit externen Kandidaten zu vergleichen. In dieser Frage wollen die befragten Aufsichtsräte internationalen Standard auch in Deutschland einführen.

Spätestens ein Jahr vor dem Ausscheiden eines Vorstandsvorsitzenden sollte der Nachfolger feststehen. Spätestens ein weiteres Jahr vorher sollte der Auswahlprozess mit der Evaluation der Kandidaten beginnen. Die Beurteilung sollte nach innen möglichst trans-

parent sein. Nachvollziehbare Entscheidungskriterien tragen hierzu maßgeblich bei. Wer neuer Chef wird, muss sowohl den Kandidaten selbst als auch den künftigen Kollegen nachvollziehbar und einleuchtend sein. Nur so lassen sich "persönliche Dramen" unter den Kandidaten, die nicht zum Zuge kommen, vermeiden. Hohe Professionalität verringert darüber hinaus die Wahrscheinlichkeit, dass vermeintliche Verlierer das Unternehmen verlassen.

Oberstes Gebot bei der Nachfolgeplanung ist absolute Vertraulichkeit bei der CEO Succession. Die Wahl eines Vorstandsvorsitzenden sollte so lange aus den Medien herausgehalten werden, bis die Entscheidung gefallen ist.

Nachfolgeplanung ist Daueraufgabe. Der eigentlichen Auswahl und Entscheidung muss ein permanenter Prozess der Nachfolgeplanung der Position des Vorstandsvorsitzenden und weiterer wichtiger Schlüsselpositionen des Unternehmens zugrunde liegen. Hierzu gehört auch, dass die Beurteilung der Leistung eines Vorstandsvorsitzenden kein einmaliger Akt vor der Berufung bleibt.

Einleitung

Insbesondere unter dem Einfluss von spektakulären Pleiten und Bilanzskandalen steht das Thema der Verbesserung der Arbeit von Aufsichtsräten auf der Tagesordnung. Seit Einführung des Deutschen Corporate-Governance-Kodex sowie der sehr weit reichenden US-Gesetzgebung (Sarbanes-Oxley), die relevant ist für an der New York Stock Exchange gelistete deutsche Aktiengesellschaften, beschäftigen sich die meisten großen Aktiengesellschaften mit der Frage einer Effizienzprüfung der Aufsichtsratsstätigkeit. Zu diesem Komplex hat Spencer Stuart kürzlich eine Broschüre mit dem Titel "Die Aufsichtsratsleistung auf dem Prüfstand" veröffentlicht. Die CEO Succession ist ein maßgeblicher Faktor guter Corporate Governance. Sie ist Kernaufgabe des Aufsichtsrates, der darüber entscheidenden Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens nimmt.

Seit Mai 2001 hat Spencer Stuart in unregelmäßigen Abständen über 25 Interviews mit führenden deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden – darunter herausragende Persönlichkeiten wie Karl-Herrmann Baumann, Rolf Breuer, Hilmar Kopper, Klaus Liesen und Manfred Schneider – geführt. Es ging um die Frage, wie der Übergang an der Spitze eines Unternehmens am besten zu handhaben sei. Die Inhalte und Ergebnisse der Gespräche werden hier dargestellt, ergänzt um Erkenntnisse, die wir in unserer Praxis als international führende Personalberatung in Fragen der Nachfolgeregelung bei Vorstandsvorsitzenden und Vorständen gewonnen haben. Weiterhin stützen sich unsere Aussagen und Empfehlungen auf das Buch "CEO Succession" unserer amerikanischen Kollegen Dennis C. Carey und Dayton Ogden, die darin das bei Spencer Stuart vorhandene intellektuelle Kapital zusammengefasst haben.

Aus den Interviews, unserer täglichen Arbeit und unseren Recherchen zur Nachfolgeplanung wird ganz deutlich: Die Auswahl des "richtigen" Vorstandsvorsitzenden und selbstverständlich auch der anderen Vorstände betrachten die Aufsichtsräte als ihre wichtigste Aufgabe. Mit diesen Personalentscheidungen können sie die Weichen für die strategisch erfolgreiche Steuerung des Unternehmens stellen. Der Zusammenhang zwischen der Qualität des Vorstandsvorsitzenden, seiner Führungskollegen und der Performance des Unternehmens ist evident. Die weit reichende Bedeutung dieser Entscheidung wird sichtbar in der Tatsache, dass in Deutschland die einmal getroffene Wahl für einen bestimmten Vorstandsvorsitzenden nur in Ausnahmefällen revidiert wird. Anders als in den USA sitzt ein Vorstandsvorsitzender einer deutschen Aktiengesellschaft relativ fest im Sattel. Bei den Dax-30-Unternehmen beispielsweise lenken die Vorstandsvorsitzenden im Schnitt rund zehn Jahre die Geschicke der Konzerne.

Vorbedingung einer unternehmerisch und strategisch verantwortlichen Auswahl des Vorstands ist die Zusammensetzung des Auswahlgremiums, also des Aufsichtsrats selbst. Schließlich wird es zunehmend eine Aufgabe des Aufsichtsrats sein, sich der Kompensationsfrage zu stellen und dafür zu sorgen, dass der Vorstandsvorsitzende und seine Kollegen eine leistungsbezogene, nachvollziehbare und marktgerechte Vergütung erhalten. Eine Leistungsbeurteilung des Vorstands hat dabei jährlich durch den Aufsichtsrat zu erfolgen. Unsere Gesprächspartner stimmen auch darin überein, dass die Auswahl des Vorstandsvorsitzenden sowie seiner Kollegen in einem professionellen und nachvollziehbaren Verfahren stattfinden sollte.

Mit einem systematischen Verfahren zur Auswahl des Vorstandsvorsitzenden wollen zunehmend mehr Aufsichtsräte sichergehen, dass die wichtigste Personalentscheidung in einem Unternehmen nach bestem Wissen und Gewissen getroffen wird. Immer häufiger werden deshalb der oder die besten internen Kandidaten mit herausragenden externen Kandidaten verglichen, selbst wenn der Aufsichtsrat sich schließlich für den internen Kandidaten entscheidet. Zudem ist das Prozedere der Nachfolge in Spitzenpositionen kaum mehr aus der öffentlichen Diskussion herauszuhalten. Inzwischen fordern die Kapitalmärkte eine professionelle CEO Succession und sind bereit, diese zu honorieren. Nach einer Studie von McKinsey aus dem vergangenen Jahr zahlen institutionelle Investoren für deutsche Unternehmen mit guter Corporate Governance eine Prämie von 13 Prozent. Selbst wenn dieses Ergebnis zu hinterfragen ist, so ist zumindest der Umkehrschluss zulässig, dass bereits Zweifel an guter Corporate Governance drastisch sanktioniert werden. Nicht nur nach innen, auch nach außen muss deshalb deutlich werden, dass die Prozesse zur Regelung der Nachfolge des Vorstandsvorsitzenden professionell gehandhabt werden. Ist dies nicht der Fall, gerät eine misslungene Wachablösung sehr schnell schädigend in die Schlagzeilen. Dabei leidet nicht nur der Ruf der betreffenden Personen, sondern auch das Image des ganzen Unternehmens. Deshalb rücken weitsichtige Aufsichtsräte eine möglichst perfekte und rechtzeitige Regelung der Nachfolge des Vorstandsvorsitzenden in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Konsequenterweise ist deshalb die Ansicht eines Interviewpartners, "dass es die wichtigste Aufgabe insbesondere des Aufsichtsratsvorsitzenden ist, sich über die jetzige Amtsperiode hinaus Gedanken über die künftige Besetzung des gesamten Vorstands und vor allem des Vorstandsvorsitzenden zu machen. Die entscheidende Frage der mittelfristigen Planung ist, woher bekomme ich den nächsten CEO?"

1. Die aktuelle Nachfolge in den Dax-30-Unternehmen: Beleg für die Bedeutung systematischer Nachfolgeplanung

An der Spitze der Dax-30-Unternehmen lässt sich ein reger Wechsel feststellen. Eine ganze Reihe von Positionen des Vorstandsvorsitzenden wurde in den vergangenen Monaten neu besetzt. Mit Kai-Uwe Ricke (Deutsche Telekom), Josef Ackermann (Deutsche Bank), Werner Wenning (Bayer), Helmut Panke (BMW), Bernd Pischetsrieder (Volkswagen), Dieter Rampl (HypoVereinsbank) und Wolfgang Reitzle (Linde) haben erste Adressen der deutschen Wirtschaft neue Vorstandsvorsitzende. Entscheidungsträger und Öffentlichkeit müssen sich an neue, das Gesicht der deutschen Wirtschaft prägende Persönlichkeiten gewöhnen. Allein im Vergleich zu März 2001 stehen heute neun neue Vorstandsvorsitzende an der Spitze der Dax-30-Unternehmen. Ein weiterer Vorstandsvorsitzender ist ausgeschieden, um das Konstrukt einer Doppelspitze zu beenden. Weitere Stabwechsel stehen kurz bevor: Von Jürgen Strube auf Jürgen Hambrecht (BASF), von Henning Schulte-Noelle auf Michael Diekmann (Allianz), von Ulrich Hartmann und Wilhelm Simson auf Wulf Bernotat (E.ON), von Jürgen Weber auf Wolfgang Mayrhuber (Deutsche Lufthansa) und von Dietmar Kuhnt auf Harry Roels (RWE). In nur zwei Jahren, zwischen März 2001 und Mai 2003, wird bei knapp der Hälfte der Dax-30-Unternehmen ein Wechsel an der Spitze stattgefunden haben.



1.1 Die Vorstandsvorsitzenden der Dax-30-Unternehmen (31. Januar 2003):

Unternehmen	Vorstandsvorsitzender	Alter	Im Amt seit	Alter bei Amtsbeginn	Bemerkung
Adidas-Salomon	Herbert Hainer	48	2001	46	
Allianz	Henning Schulte-Noelle	60	1991	48	Ab 05/2003: Michael Diekmann (48)
Altana	Nikolaus Schweikart	59	1990	46	
BASF	Jürgen Strube	63	1990	50	Ab 06.05.2003: Jürgen Hamprecht (56)
Bayer	Werner Wenning	56	2002	55	
BMW	Helmut Panke	56	2002	55	
Commerzbank	Klaus-Peter Müller	58	2001	56	
DaimlerChrysler	Jürgen Schrempp	58	1995	50	
Deutsche Bank	Josef Ackermann	54	2002	53	
Deutsche Börse	Werner Seifert	53	1993	43	
Deutsche Post	Klaus Zumwinkel	59	1989	45	
Deutsche Telekom	Kai-Uwe Ricke	41	2002	41	
E.ON	Ulrich Hartmann Wilhelm Simson	64 64	1993 1998	54 59	Ab 05/2003: Wulf Bernotat (54)
FMC	Ben Lipps	62	1999	58	

Henkel	Ulrich Lehner	56	2000	53	
HypoVereinsbank	Dieter Rampl	55	2003	55	
Infineon	Ulrich Schumacher	44	1999	40	
Linde	Wolfgang Reitzle	53	2003	53	
Lufthansa	Jürgen Weber	61	1991	49	Ab 28.06.03: Wolfgang Mayrhuber (55)
MAN	Rudolf Rupprecht	62	1996	56	
Metro	Hans-Joachim Körber	56	1999	52	
MLP	Bernhard Termühlen	47	1999	43	
Münchner Rück	Hans-Jürgen Schinzler	62	1993	52	
RWE	Dietmar Kuhnt	65	1995	57	Ab 03/03: Harry Roels (54)
SAP	Hasso Plattner Henning Kagermann	59 55	1997 1998	53 50	
Schering	Hubertus Erlen	59	2001	57	
Siemens	Heinrich v. Pierer	62	1992	51	
Thyssen-Krupp	Ekkehard Schulz	61	1998	56	
TUI	Michael Frenzel	55	1994	47	
Volkswagen	Bernd Pischetsrieder	54	2002	54	
Im Schnitt	32 VV wegen E.ON, SAP	56,8	(5,8)	51	

Die hohe Zahl an Personalwechseln in der Führung der bedeutendsten börsennotierten deutschen Unternehmen macht deutlich, wie wichtig die Systematisierung der Nachfolgeplanung ist.

Die Position des Vorstandsvorsitzenden wird zunehmend international besetzt. Obwohl mit Guisepppe Vita (Italien) und Ferdinand Piech (Österreich) zwei prominente Ausländer bei Dax-Unternehmen in den Ruhestand gingen, wird sich die Zahl der nicht-deutschen Vorstandsvorsitzenden auf drei erhöhen: Josef Ackermann (Schweiz), Harry Roels (Niederlande) und Wolfgang Mayrhuber (Österreich).

Die Vorstandsvorsitzenden der Dax-30-Unternehmen werden in aller Regel intern besetzt. Es gibt aber in jüngster Zeit zunehmend Ausnahmen: Wolfgang Reitzle (Linde), Bernd Pischetsrieder (Volkswagen), künftig Harry Roels (RWE). Auch Josef Ackermann (Deutsche Bank) wurde vom Aufsichtsrat vor einigen Jahren mit der Perspektive zur Deutschen Bank geholt, die Führungsposition einzunehmen. Klaus Zumwinkel wurde 1989 ebenfalls von außen für die Top-Position des damaligen Vorgängerunternehmens der Deutschen Post verpflichtet.

Das durchschnittliche Alter der Vorstandsvorsitzenden ist trotz der vielen Wechsel nur unwesentlich gesunken, vor allem deswegen, weil die Wahl auf Manager von Mitte 50 fiel (Pischetsrieder, Reitzle, Rampl, Panke, Wenning). Auch für die noch anstehenden Wechsel (Hamprecht, Roels, Mayrhuber, Bernotat) wurden vornehmlich erfahrene Leute bevorzugt. Die jüngsten Dax-30-Vorstandsvorsitzenden und einzigen unter 50 Jahre sind Kai-Uwe Ricke (41) von Telekom, Ulrich Schumacher (44) von Infineon, Bernhard Termühlen (47) von MLP und Herbert Hainer (48) von adidas-Salomon. Außer Ricke stehen die jungen Vorstandsvorsitzenden nicht den ganz großen Konzernen vor. Im Durchschnitt sind die heute (Stichtag 31. Januar 2003) amtierenden Vorstandsvorsitzenden der Dax-30-Unternehmen 56,8 Jahre alt. 2001 lag das Durchschnittsalter bei knapp über 57 Jahren.

Trotz Abbau von Doppelspitzen und Internationalisierung der Vorstände besteht derzeit eine geringe Bereitschaft, mit dem Wechsel an der Spitze eine radikale Änderung im Unternehmen zu verbinden. Noch vor zwei, drei Jahren war die Neigung der Unternehmen wesentlich höher, junge Manager an die Spitze zu hieven. Beispiele damals waren Herbert Hainer (Alter bei Amtsbeginn 46) bei adidas-Salomon, Gerhard Pilgram (39) beim damaligen Dax-Wert Epcos oder Ulrich Schumacher (40) bei Infineon. Selbst viele der jetzt in den Ruhestand gehenden Vorstandsvorsitzenden waren bei Amtsantritt deutlich jünger als die heute Berufenen. Vor rund einem Jahrzehnt rückten auf die Position des Vorstandsvor-

sitzenden: Henning Schulte-Noelle (48), Jürgen Schrempp (50), Klaus Zumwinkel (45), Jürgen Weber (49), Michael Frenzel (47), Heinrich v. Pierer (51), Gerhard Cromme (46) beim damaligen Unternehmen Krupp – alle diese Wechsel implizierten auch eine strategische Neuausrichtung. Diese Verknüpfung von Generationssprung und neuem Programm fehlt derzeit weitgehend.

Nicht nur weisen die derzeitigen Wechsel stark auf den Wunsch nach Kontinuität hin. Auch die Verweildauer der amtierenden Vorstandsvorsitzenden der Dax-30-Unternehmen bestätigt diesen Eindruck. Diese haben ihre Position in einem Alter von durchschnittlich 51 Jahren angetreten. Sie sind heute im Schnitt bereits knapp sechs Jahre im Amt. Zu den am längsten amtierenden Vorstandsvorsitzenden gehören (ohne die jetzt ausscheidenden Herren): Nikolaus Schweikart (13 Jahre), Werner Seifert (10), Klaus Zumwinkel (14) und Heinrich v. Pierer (11). Da die heutigen Vorstandsvorsitzenden zum Teil noch über lange Vertragslaufzeiten verfügen, rechnen wir die durchschnittliche Verweildauer eines deutschen Vorstandsvorsitzenden auf rund zehn Jahre hoch. Darin zeigt sich ein deutliches Muster: Vorstandsvorsitzende großer deutscher Konzerne übernehmen mit Anfang 50 ihr Amt und halten dieses rund zwei Amtsperioden bis zu ihrer Pensionierung. Vorstandsvorsitzende, die länger als 10 Jahre amtieren, sind keine Seltenheit. Dieser lange Zeitraum bedeutet in der Wirtschaft eine Generation. Zum Vergleich: In den USA beträgt nach einer aktuellen Erhebung von Spencer Stuart die durchschnittliche Verweildauer (tenure) des Chief Executive Officer eines S & P-500-Unternehmens rund 6,5 Jahre. 1999 betrug dieser Wert bei den Fortune-100-Unternehmen sieben Jahre, 1980 noch acht Jahre.

Bei Führungsstil, Werten und Managementverständnis vollzieht sich durch den derzeitigen Wechsel an den Konzernspitzen kein vergleichbarer Wandel wie Anfang der 90er Jahre. Die damaligen Nachrücker lösten einen tief greifenden kulturellen Wandel in vielen Konzernen aus. Sie waren weltoffener und kommunikativer als ihre Vorgänger und nicht mehr vom II. Weltkrieg geprägt. Die Anforderungen an die neuen Chefs sind heute aber nochmals gewachsen. Die Manager, die heute in Spitzenpositionen aufrücken, müssen über reichhaltige internationale Erfahrung verfügen, sie sollten gelernt haben, mit Menschen und Medien umzugehen, und brauchen strategischen Weitblick sowie persönliche Integrität und Glaubwürdigkeit. Auch Pragmatismus steht hoch im Kurs. Es werden gute Kenner der Unternehmen an die Spitze befördert, denen man zutraut, ihre Konzerne auch in turbulenten Zeiten auf Kurs zu halten.

Wir glauben übereinstimmend mit unseren Gesprächspartnern, dass die führenden deutschen Unternehmen an der Tradition der langfristigen Besetzung festhalten sollten, wenn Kontinuität in der Unternehmensführung angestrebt wird. Dies unterstreicht die

Notwendigkeit eines professionellen Auswahlprozesses, denn die Konsequenzen der einmal getroffenen Entscheidung sind angesichts der Verweildauer der Vorstandsvorsitzenden in ihrem Amt lange wirksam. Umso wichtiger sind neben einem klaren Prozedere nachvollziehbare Entscheidungskriterien. Kontinuität oder strategischer Aufbruch, Erfahrung oder Jugend, Visionen oder Pragmatismus sind für sich genommen weder gute noch schlechte Kriterien. Es kommt darauf an, dass die Anforderungen an die Spitzenmanager bewusst und explizit auf die aktuellen und zukünftigen Erfordernisse des Unternehmens abgestimmt sind.

2. Vorbildliche Nachfolgeplanung: Ansichten führender deutscher Aufsichtsräte

Obwohl unsere Gesprächspartner die Treffsicherheit bei der Auswahl eines neuen Chefs als elementar für das Wohl eines Unternehmens erachten, werden bei der aktuellen Nachfolgepraxis Defizite gesehen. Nicht nur viele Medienberichte, auch die Handelnden selbst betrachten die Art und Weise kritisch, wie in Deutschland gelegentlich neue Vorstandsvorsitzende gekürt werden. Nach dem Aktiengesetz ist in Deutschland der Aufsichtsrat für die Berufung des Vorstandsvorsitzenden zuständig. Sehr häufig jedoch schlägt der scheidende Vorstandsvorsitzende seinen Nachfolger selbst vor, der dann vom Kontrollgremium "abgenickt" wird. Darin liegt die Gefahr, dass starke Persönlichkeiten gelegentlich weniger starke nachziehen. Ein neuer Mann, so die Ansicht vieler Aufsichtsräte, sollte die Chance zum Neuanfang besitzen. Nur so kann er das Unternehmen strategisch nach vorne bringen.

2.1 Aufsichtsräte in der Pflicht

Der faktische Vorschlag und damit quasi die Festlegung durch den Vorgänger, der oft noch zusätzlich Aufsichtsratsvorsitzender wird, entspricht nicht der optimalen Wahrnehmung dieser wichtigsten Aufgabe des Aufsichtsrats. Stattdessen sollte der Aufsichtsrat den Prozess der Nachfolgeplanung selbst in die Hand nehmen, denn das Gremium entscheidet bei der Kür des Vorstandsvorsitzenden aufgrund der Vielfalt der Perspektiven seiner Mitglieder in aller Regel objektiver. Der Prozess der konkreten Auswahl und Entscheidungsfindung über den künftigen Vorstandsvorsitzenden sollte auf einen kleinen Kreis um den Aufsichtsratsvorsitzenden beschränkt bleiben. Oberstes Gebot ist die absolute Vertraulichkeit. Notfalls

muss der Aufsichtsratsvorsitzende einen Ausschuss mit der Nachfolgeplanung für den Vorstandsvorsitzenden betrauen. Geeignet wäre in der Regel der Personalausschuss, heute vielfach Nomination and Compensation Committee genannt. Dieser sollte sich bei der konkreten Auswahl und Evaluation der Kandidaten von externen Profis unterstützen lassen. Der scheidende Vorstandsvorsitzende sollte in die Auswahl seines Nachfolgers beratend eingebunden werden. Einen generellen Ausschluss des Vorstandsvorsitzenden aus dem Verfahren halten die meisten Gesprächspartner für überzogen und dogmatisch. Die Kenntnisse des scheidenden Vorstandsvorsitzenden über die wichtigsten Personen des Unternehmens müssen sinnvoll genutzt werden.

Die Praxis in Deutschland, dass der Aufsichtsrat in aller Regel an der einmal gefällten Entscheidung über den Mann an der Spitze festhält, erachten unsere Gesprächspartner im Allgemeinen für richtig. Ein Vorstandsvorsitzender sollte sich auch in schwierigen Zeiten grundsätzlich auf den Rückhalt des Aufsichtsrats verlassen können. Eine zu sprunghafte Beurteilung der Leistung des Vorstandsvorsitzenden und seines obersten Gremiums könnte ansonsten leicht zu opportunistischen Handlungen führen.

2.2 Kandidatenauswahl nach strategischem Anforderungsprofil

Eine der wichtigsten und meistgenannten Grundsätze bei der Berufung eines neuen Vorstandsvorsitzenden: Der Aufsichtsrat sollte in einem systematischen Verfahren die Qualifikation aller intern zur Verfügung stehenden Kandidaten für die Position des Vorstandsvorsitzenden evaluieren. Der Personalausschuss hat dazu ein ausgefeiltes Profil mit klaren Erwartungen an den Nachfolger zu erarbeiten. Mit größtmöglicher Gerechtigkeit hat das Entscheidungsgremium den potenziell besten Kandidaten herauszufiltern. Solche Verfahren sind bei der Auswahl und Berufung von Vorständen und anderen Top-Managern Gang und Gäbe, nur bei der Kür des Vorstandsvorsitzenden kommen sie zu selten zur Anwendung.

Entscheidend bei der Festlegung der Kriterien für die Auswahl des künftigen Vorstandsvorsitzenden ist die Strategie des Unternehmens für die Zukunft. Das Aufsichtsgremium muss die voraussehbare Strategie der kommenden fünf bis zehn Jahre als Entscheidungsgrundlage heranziehen. Häufige Fehler sind, dass der neue Vorstandsvorsitzende die optimale Wahl für das Geschäftsmodell der Vergangenheit ist oder die Wahl auf ihn fällt, weil er ein bestimmtes, gerade anstehendes Problem voraussichtlich am besten lösen kann. Als falsche Personalentscheidung kann sich auch erweisen, die Wahl auf "den Stärksten" zu verengen. Gute Entscheidungen in Bezug auf die Person des Vorstandsvorsitzenden kom-



men dann zustande, wenn die Mitglieder des Personalausschusses bei der Auswahl des Kandidaten wirklich die langfristige Vision und Strategie des Unternehmens im Auge haben. Die Definition der Kriterien, an denen die möglichen Kandidaten gespiegelt werden, sollte deshalb mit höchster Sorgfalt erfolgen.

2.3 Von der Daueraufgabe zur Nachfolgekultur

Die Nachfolgeplanung ist eine Daueraufgabe. Die Beurteilung und Findung des “richtigen” Vorstandsvorsitzenden darf nicht erst einsetzen, wenn der Vertrag eines Vorstandsvorsitzenden ausläuft oder die Position aus einem anderen Grund vakant wird. Der eigentlichen Auswahl und Entscheidung über die Position des Vorstandsvorsitzenden und weiterer wichtiger Positionen muss ein permanenter Prozess der Nachfolgeplanung zugrunde liegen. Der Vorstandsvorsitzende sollte den Aufsichtsratsvorsitzenden ein- bis zweimal im Jahr darüber unterrichten, wie es um die Nachfolge der Vorstandsressorts und seiner eigenen Person (Ziegelsteinkandidaten) bestellt ist.

Dazu gehört auch, dass der Aufsichtsrat oder zumindest die Mitglieder des Personalausschusses die wichtigsten Personen eines Unternehmens sowie die möglichen Nachrücker persönlich kennen- und einschätzen lernen. Es müssen natürliche Begegnungsplattformen zwischen Aufsichtsräten und dem Top-Management bestehen oder geschaffen werden. Ein Negativ-Beispiel wäre sicher, wenn Aufsichtsräte oft nur die Vorstände eines Unternehmens aus Aufsichtsratssitzungen kennen würden und dort nur der Vorstandsvorsitzende und allenfalls noch der Finanzvorstand vortragen.

Erfolgreiche Aufsichtsräte haben uns versichert, dass sie die personellen Verhältnisse ihrer Unternehmen bis in die erste und zweite Management-Ebene hinein genau kennen, Talente beobachten und im Bilde sind, wer für die mögliche Nachfolge überhaupt in Frage kommt. Dieser Dialog von einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern, insbesondere aber des Vorsitzenden mit künftigen Spitzenmanagern, sollte vom Vorstand gefördert werden.

Talente und potenzielle Vorstandskandidaten könnten beispielsweise die Gelegenheit erhalten, vor Gremien des Aufsichtsrats häufiger zu präsentieren statt bei solchen Anlässen nur als stumme Diener des Vorstandschefs beizusitzen. Ist für den Aufsichtsratsvorsitzenden und andere Aufsichtsräte ersichtlich, dass im Unternehmen nicht ausreichend qualifizierte Talente mit Potenzial zur Besetzung der Vorstandspositionen vorhanden sind, sollten



rechtzeitig, mindestens drei Jahre vorher, entsprechend qualifizierte Manager von außen eingestellt werden. Es hat sich bei großen Dax-Unternehmen mehrfach bewährt, dass sich über die Zeit der geeignete Kandidat – eben manchmal auch der von außen – in einem “edlen Sängerwettstreit” als der Beste herausstellt.

Idealerweise sollte ein laufender Nachfolgeplanungsprozess, der sich von oben nach unten im Unternehmen fortsetzt, in eine Nachfolgekultur münden. Die Nachfolgepolitik sollte weiterhin verzahnt sein mit der Entwicklung einer Führungskultur und der Festlegung der Geschäftsstrategie. Eine solche, tief im Unternehmen verwurzelte “Succession Culture” macht unabhängig von einzelnen Top-Managern.

Um einen permanenten Nachfolgeplanungsprozess zu installieren, bedarf es in einigen Unternehmen eines fundamentalen Umdenkens. CEO Succession zu analysieren, zu diskutieren und professionelle Entscheidungen herbeizuführen, darf von aktuellen Positionsinhabern nicht als Demontage empfunden werden. Unsere Gesprächspartner haben bestätigt, dass sie im Laufe ihres Berufslebens beobachtet haben, wie bedeutende Unternehmer und Top-Manager beruflich im Wesentlichen alles richtig gemacht haben – außer ihre Nachfolge professionell zu managen beziehungsweise managen zu lassen. Die Folgeschäden für die handelnden Personen, aber auch für das Image des Unternehmens sind enorm – vom Eindruck schlechter Corporate Governance ganz zu schweigen.

2.4 Benchmark-Prozess für alle Kandidaten

Die internen Kandidaten für die Position des Vorstandsvorsitzenden sollten in jedem Fall in einem Benchmark-Prozess mit denkbaren externen Kandidaten verglichen werden. Selbst wenn frühzeitig feststeht, dass die Wahl auf einen bestimmten internen Kandidaten fällt, sollte der Personalausschuss mit möglichen externen Kandidaten gesprochen haben. Nur mit einem intensiven Benchmarking ist sicherzustellen, dass auch der wirklich beste verfügbare Mann an die Spitze eines Unternehmens rückt. Nur ein Vergleich interner und externer Kandidaten gibt dem Aufsichtsrat die Sicherheit der optimalen Auswahl. Interviews mit externen Kandidaten dürfen nicht zum Alibi degradiert werden. Das Benchmark-Verfahren setzt äußerste Diskretion voraus. In einem ersten Schritt, um sich einen Überblick zu verschaffen, kann auch die so genannte Blindsuche, also Suche ohne Information der Kandidaten, vorgeschaltet werden.

Grundsätzlich sollten sich deutsche Aufsichtsgremien stärker der Option einer externen Besetzung öffnen. Noch ist gängige Praxis in Deutschland, dass externe Kandidaten nur in extremen Ausnahmefällen bei der Besetzung des Vorstandsvorsitzenden zum Zuge kommen, etwa in Sanierungsphasen oder wenn man sich auf keinen internen Kandidaten einigen kann. Eine ausschließlich nach innen gerichtete Schau bei der Besetzung der Position des Vorstandsvorsitzenden ist im internationalen Kontext inzwischen überholt. Um es nochmals zu betonen: Dieses Verfahren sollte für alle Vorstandsposten gelten. Große international ausgerichtete Unternehmen gehen inzwischen dazu über, zwei bis drei Jahre vor Erreichen der Altersgrenze eines Vorstandes eine Marktstudie durchzuführen, um sich einen Überblick über externe Kandidaten mit Vorstandspotenzial zu verschaffen – trotz vorhandener interner Nachfolgekandidaten. Als Ergebnis dieses Überblicks wird häufig mindestens ein Kandidat von außen eingestellt. Etwa ein Jahr vor Ausscheiden des Amtsinhabers wird dann der Beste ausgewählt.



2.5 Offenheit nach innen, Vertraulichkeit nach außen

Der Prozess der Evaluierung von Kandidaten sollte nach innen sehr transparent sein. Der Eindruck ist zu vermeiden, der künftige Vorstandsvorsitzende würde quasi "hinter verschlossenen Türen ausgeklüngelt". Aus unserer Beraterpraxis wissen wir von guten Verfahren, die aber letztlich wegen mangelnder interner Kommunikation als unprofessionelle Auswahl empfunden wurden. Die Kriterien der Auswahl sollten dem engeren Führungskreis eines Unternehmens bekannt sein. Wer neuer Chef wird, muss den künftig wichtigsten Kollegen nachvollziehbar und einleuchtend sein. Ansonsten sind Loyalitätskonflikte programmiert. Einige der von uns interviewten Aufsichtsräte berichten, dass sie vor ihrer Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Person Vorstände des Unternehmens befragten, ob sie sich die jeweiligen Kandidaten als künftigen Chef vorstellen könnten. Auch solche gruppendynamischen Konstellationen sind zu berücksichtigen.

Auf Ablehnung unserer Interviewpartner stößt, wenn die Kandidatenkür nach außen wie das Zelebrieren eines Kults wirkt. Durch einen professionellen Nachfolgeplanungsprozess ist zu verhindern, dass vermeintliche Verlierer des Rennens um die Spitze frustriert das Unternehmen verlassen. Die interne wie externe Kommunikation muss gewährleisten, dass die Kür des neuen Vorstandsvorsitzenden nicht zu einem Diadochenkampf stilisiert wird. Ohnehin ist es ein Gebot der Fairness, dass die Zweiten Sieger so früh als möglich über die Nachfolgeregelung informiert werden und so die Chance erhalten, eine externe Alternative zu suchen oder, besser noch, mit zusätzlichen Aufgaben im Hause gehalten werden. Nur durch ein hohes Maß an interner Transparenz, Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit der Entscheidung kann die Wahrscheinlichkeit von "menschlichen Dramen" verringert werden.

Wenn irgend möglich, muss die Kür eines neuen Vorstandsvorsitzenden aus den Medien herausgehalten werden. Der Aufsichtsrat muss Indiskretionen vorbeugen und darf dabei auch vor konkreten Sanktionen nicht zurückschrecken. Jedem Entscheidungsträger in Aufsichtsrat und operativem Management muss klar sein, dass die Weitergabe sensibler Informationen über die künftige personelle Konstellation an der Unternehmensspitze einen ernsten Regelbruch darstellt und bestraft wird. Einem besonderen Druck sind die Vertreter der Arbeitnehmer ausgesetzt, die aufgrund ihrer Funktion als stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Mitglieder des Personalausschusses sind. Auch in diesem Fall muss die Vertraulichkeit der Personalsuche und -auswahl vor der Erwartung der Kollegen nach Information stehen. Unsere Interviewpartner sind ganz überwiegend der Ansicht, dass die Suche und Auswahl in kleinstem Kreise im Personalausschuss stattzufinden hat. Wobei der Aufsichtsratsvorsitzende häufig gezielt den einen oder anderen Kollegen aus

dem Aufsichtsrat mit ins Vertrauen ziehen kann. Erst nach Meinungsbildung über die in Betracht kommenden Kandidaten sollte das Plenum des Aufsichtsrats mit der Personalfrage befasst werden und, den Regeln guter Corporate Governance folgend, hierüber strengstes Stillschweigen bewahren. Das Beispiel der Telekom in der Nachfolgedebatte um Ron Sommer hat klar gemacht, wie schädlich eine öffentliche Diskussion dieser wichtigen Personalie ist. Der Personalausschuss des Aufsichtsrats der Telekom hatte bei dem medialen Sperrfeuer keine faire Chance auf einen geregelten Nachfolgeprozess. Ein professioneller Prozess braucht Zeit. Deshalb müssen die Entscheidungsträger alles tun, um einer öffentlichen Debatte um die Nachfolge des Vorstandsvorsitzenden zuvorzukommen.

2.6 Richtiges Timing

Viel Gewicht legen unsere Interviewpartner auf das richtige Timing bei der Kür eines neuen Vorstandsvorsitzenden. Um öffentlichen Diskussionen zuvorzukommen, muss der Aufsichtsrat relativ früh den konkreten Prozess der Nachfolgeregelung einleiten. Spätestens ein Jahr vor dem Ausscheiden eines Vorstandsvorsitzenden sollte der Nachfolger feststehen. Ein weiteres Jahr vorher sollten die Auswahl, das Benchmarking, die Verhandlungen und alle weiteren nötigen Schritte beginnen. Der künftige Vorstandsvorsitzende sollte kurz nach dem Fällen der Entscheidung bekannt gegeben werden. Spekulationen über die Nachfolge sind in aller Regel schädlich, und einmal getroffene Entscheidungen im Medienzeitalter kaum geheim zu halten.

An eine solche relativ frühe Bekanntgabe des künftigen Vorstandsvorsitzenden müssen sich die amtierenden Vorstandschefs in Deutschland erst gewöhnen. Dies ist aber sowohl im Sinne des künftigen Vorstandsvorsitzenden wie auch des Unternehmens: Der Nachfolger erhält die Möglichkeit sich einzuarbeiten; das Unternehmen vermeidet das Risiko der Lähmung, die einsetzen kann, wenn die Frage der Nachfolge zu lange aufgeschoben wird. Der Gefahr, dass der Nachfolger in seiner einjährigen Wartestellung zur "lame duck" wird, muss mit anderen Maßnahmen entgegengewirkt werden. Etwa durch ein geschicktes Zusammenspiel zwischen Vorgänger und Nachfolger. Der künftige Vorstandsvorsitzende könnte vor der Übernahme des neuen Amtes von operativen Aufgaben freigestellt sein, um sich ganz auf seine neue Aufgabe vorbereiten zu können. Auch dadurch ist gewährleistet, dass der scheidende Positionsinhaber die Fäden bis zuletzt in der Hand behält.

Früher als ein Jahr vor Amtsantritt sollte nach Ansicht der meisten befragten Aufsichtsräte kein Nachfolger etabliert werden. Solche Kronprinzen werden oft zerredet und sind bereits verschlissen, wenn sie schließlich an die Spitze des Unternehmens rücken.

2.7 Nachfolgeplanung und Corporate Governance

Die Mehrheit unserer Gesprächspartner weist darauf hin, dass es Teil der CEO Succession sei, die Qualität der Arbeit des aktuellen Vorstandsvorsitzenden und des gesamten Vorstands zumindest einmal im Jahr systematisch zu evaluieren. Es reiche nicht aus, diese Personen nur einmal vor der Bestellung einer genaueren Prüfung zu unterziehen. Eine Beurteilung findet zwar informell laufend statt, es würden aber zu selten methodische Ansätze verfolgt, um eine objektivierbare und mithin transparente Leistungsmessung zu gewährleisten. In den meisten großen Unternehmen finden jährliche Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungsgespräche für alle Führungsebenen unterhalb des Vorstandes statt. Bisher haben sich aber die Organmitglieder mit der Begründung von der Leistungsbeurteilung ausgenommen, dass sie von Gesetzes wegen Profit-and-Loss-Verantwortung für das Unternehmen tragen. Eine Leistungsbeurteilung, so unsere Gesprächspartner, sollte eng verknüpft sein mit der Höhe der variablen Vergütung des Vorstandes. Somit wäre das Nomination and Compensation Committee des Aufsichtsrats, sofern vorhanden, das geeignete Gremium für die Leistungsbeurteilung des Vorstandes.

Entsprechend dem inzwischen von vielen namhaften Unternehmen übernommenen Corporate-Governance-Regeln wird in Zukunft eine Prüfung der Effizienz der Aufsichtsratsstätigkeit erfolgen. Alle Interviewpartner sind sich einig, dass die professionelle Planung der Vorstandsnachfolge ein wesentlicher Bestandteil der Effizienzprüfung sein wird. Allgemeingültige Regeln für die Nachfolgeplanung werden nicht angestrebt, aber die profunde Beschäftigung mit diesem Thema, einschließlich eines Benchmark-Prozesses aller möglichen Vorstandskandidaten, wird trotz aller Unterschiede der Unternehmenskulturen und handelnden Personen im Rahmen einer guten Corporate Governance verlangt werden. Einige Aufsichtsräte stimmen auch dem Vorschlag zu, um dem Prozess der professionellen Nachfolgeregelung Gewicht zu verleihen, einen Teil der Kompensation des Aufsichtsrats an dieses Thema zu knüpfen. Obwohl diese Ansicht nicht Common Sense ist, passt er gut in die aktuelle Corporate-Governance-Debatte, in der neuerdings eine stärker variable Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats als wünschenswert erachtet wird.

Das von den befragten Aufsichtsräten gezeichnete Bild vorbildlicher Nachfolgeplanung ist überwiegend noch nicht Realität. Welche Chancen und welchen Nutzen eine systematische Nachfolgeplanung bietet, zeigt ein Blick auf die Praxis in den USA – trotz aller Unterschiede zum und berechtigter Kritik am One-Tier-System.

3. Erfahrungen aus den USA: Praxis systematischer CEO Succession

Unsere US-Kollegen Dennis C. Carey und Dayton Ogden beschreiben in ihrem Buch "CEO Succession" (Oxford University Press, 2000), wie in den USA der perfekte Unternehmenschef gesucht wird. Durch das Versagen der Unternehmensaufsicht in einigen großen amerikanischen Konzernen und die daraus folgende Krise der Corporate Governance in den USA ist in Deutschland derzeit der Mythos gebrochen, dass alle Management-Lehren und -Neuerungen zwangsweise anglophil sein müssen. Derzeit sind US-Manager durchaus bereit, sich im Rahmen der Corporate-Governance-Diskussion mit dem deutschen Two-Tier-System mit getrenntem Aufsichtsrat und Vorstand auseinander zu setzen. So sind viele Entscheidungsträger und Wirtschaftstheoretiker nicht mehr glücklich mit der Entwicklung, dass rund 80 Prozent der amerikanischen CEOs zusätzlich die Funktion des Chairman innehaben. Zuletzt hat sich eine hochrangige Kommission des Conference Boards für die Trennung von Chief Executive Officer (CEO) und Chairman ausgesprochen. Dennoch glauben wir, dass beim Thema der CEO Succession US-amerikanische Unternehmen sehr professionell arbeiten, sodass der Blick über den Atlantik nützlich erscheint.

Ingesamt kommt der Frage, wer der künftige Vorsitzende eines Unternehmens sein wird, in Corporate America ein noch viel größerer Stellenwert zu als in Deutschland - und dies seit langer Zeit. Über die zentrale strategische Rolle des CEO besteht seit jeher kein Zweifel. Der Chief Executive Officer prägt mit seiner Sicht der Dinge, seinen Strategien, seinem Führungsstil und seiner Außenwirkung auf Medien und Kapitalmärkte in jeder Hinsicht über viele Jahre einen US-Konzern. Lenker von US-Unternehmen, auch wenn sie von jedermann mit Vornamen angesprochen werden, haben einen Führungsanspruch, der von deutschen Vorstandsvorsitzenden so in der Regel nicht praktiziert wird. Gerade deshalb kommt der Entscheidung über den richtigen Nachfolger für eine CEO-Position in den USA eine enorm hohe Bedeutung zu, sie wird in vielen Fällen geradezu zelebriert. So beschäftigen sich die amerikanischen Supervisory Boards detailscharf, systematisch und transparent mit diesem Thema und überlassen die Entscheidungsfindung nur selten alleine dem derzeitigen Stelleninhaber.

Carey und Ogden zeigen an vielen Beispielen, wie Supervisory Boards mit methodisch ausgeklügelten Verfahren die Qualifikation der intern und extern zur Verfügung stehenden Kandidaten evaluieren. Bei dem Auswahlprozess werden häufig externe Fachleute hinzugezogen, um einen Besetzungsflop zu vermeiden. Wir sehen einen wesentlichen Unterschied

zwischen deutscher und amerikanischer Praxis darin, dass US Supervisory Boards im Fall personeller Fehlgriffe schneller und vielleicht auch mutiger als in Deutschland handeln. Agieren inthronisierte CEOs nachweislich falsch oder auch nur mit wenig Fortune, werden sie kurzfristig ausgetauscht. Eine Erhebung von Spencer Stuart im Jahre 2000 beispielsweise ergab, dass rund 25 Prozent der CEOs der Fortune-500-Unternehmen vorzeitig auscheiden mussten. Aber auch hier drehen US-Unternehmen bewusst das Rad wieder zurück. Die oft übertriebene Neigung, sich von dem CEO kurzfristig zu trennen, wurde inzwischen auch in den USA als Fehlentwicklung erkannt. Supervisory Boards tendieren neuerdings wieder stärker dazu, für personelle Kontinuität an der Spitze zu sorgen. Obwohl es nicht die Regel sein sollte, befassen sich auch in den USA amtierende CEOs mit der Regelung ihrer Nachfolge.

Von dem ehemalige General Electric-Chef Jack Welch ist aus dem Jahr 1999 die Äußerung bekannt: "Die Auswahl meines Nachfolgers wird die wichtigste Entscheidung sein, die ich noch zu treffen habe. Ich beschäftige mich nahezu jeden Tag mit diesem Gedanken."

Interview Dayton Ogden im manager magazin 11/2001.

Aus und vorbei Berater und Autor Ogden über gelungene Stabwechsel

mm: *Gibt es bei der Suche nach geeigneten Nachfolgern für Firmenchefs einen Unterschied zwischen den USA und Deutschland?*

Ogden: Jede Nachfolge funktioniert dann am besten, wenn nicht der amtierende Chef, sondern der Board für die Suche verantwortlich ist. Das ist das wichtigste Resultat unserer Untersuchungen. In Deutschland müsste also eindeutig der Aufsichtsrat die Nachfolge des Vorstandsvorsitzenden regeln.

mm: *Die Realität sieht meist anders aus. Der amtierende Chef präsentiert dem Aufsichtsratsgremium den Kandidaten seiner Wahl zum Abnicken.*

Ogden: Natürlich muss der scheidende Amtsinhaber ein gewichtiges Wort bei der Nominierung potenzieller Nachfolger mitzureden haben. Aber er sollte nie, wirklich nie, die tatsächliche Personalentscheidung fällen. Nehmen Sie das derzeit prominenteste Beispiel, den Wechsel von Jack Welch zu Jeffrey Immelt bei General Electric...

mm: *... Sie wollen doch nicht behaupten, ausgerechnet die Managerlegende Welch habe sich die Wahl seines Nachfolgers aus der Hand nehmen lassen?*

Ogden: Gerade weil GE unter Welch zum besten Unternehmen der Welt geworden ist und

das nach ihm so bleiben soll, hat Jack Welch schon sehr früh Maßnahmen eingeleitet, um auch die Suche nach einem Nachfolger optimal zu gestalten. Er hat schon vor Jahren ein so genanntes Management Development Committee of the Board installiert. Dessen Mitglieder haben tausende von Stunden mit der Suche und Bewertung von möglichen Welch-Nachfolgern verbracht. Die Entscheidung für Immelt war nicht die lästige Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern das Ergebnis einer mehrjährigen systematischen Auswahl nach möglichst objektiven Kriterien.

mm: *Auffallend häufig suchen sich gerade dominante Chefs weniger strahlkräftige Nachfolger, die dann nicht selten weniger erfolgreich sind als der Vorgänger. Kann die Entpersonalisierung des Stabwechsels hier Abhilfe schaffen?*

Ogden: Der Prozess muss nicht entpersonalisiert werden, wohl aber entpolitisiert. Das ist ein gewaltiger Unterschied. Denn Persönlichkeit, Charisma und Führungsstil eines Top-Managers sind mit die wichtigsten Elemente bei der Kandidatenwahl. Nur sollten sie möglichst objektiv bewertet und nicht von den persönlichen Vorlieben des amtierenden Chefs bestimmt werden.

mm: *In Deutschland muss der neue Vorstandsvorsitzende damit rechnen, dass ihm sein Vorgänger weiterhin als oberster Kontrolleur auf die Finger schaut und sich einmischt.*

Ogden: Wir haben festgestellt, dass sich der Nachfolger am besten entwickelt, wenn der Vorgänger konsequent aus allen Ämtern und Funktionen im Unternehmen ausscheidet. Vorbei ist vorbei.

Wie ernsthaft Nachfolgeplanung in den Vereinigten Staaten betrieben wird, belegt das Beispiel des Chemiekonzerns Hercules Inc. Der Chief Executive Officer muss einmal im Jahr dem Supervisory Board seinen Nachfolger präsentieren und nachweisen, dass dieser so gut eingearbeitet ist, dass er kurzfristig die Nachfolge antreten könnte. Kann der amtierende CEO keinen überzeugenden "Erben" vorweisen, so hat dies negative Auswirkungen auf seine Vergütung.

Ein weiteres Beispiel: Ein weltweit bekannter CEO eines führenden Pharmakonzerns begann bereits sechs Wochen nach seiner Berufung mit dem Planungsprozess für seine Nachfolge. Er vertritt die Ansicht, dass die Nachfolgepolitik verzahnt sein muss mit der Entwicklung einer Führungskultur und der Festlegung einer Geschäftsstrategie. Sein Ziel ist es, eine echte Succession Culture aufzubauen, die das Unternehmen unabhängig macht von einzelnen Top-Managern. Insbesondere bei der externen Besetzung der Spitzenposition setzt in den USA eine in aller Regel sehr professionelle und systematische Suche ein. Immerhin wird rund ein Drittel der CEO-Positionen der größten 700 Unternehmen mit

Managern besetzt, die vor ihrem Karrieresprung zum CEO drei Jahre oder kürzer bei dem Unternehmen tätig waren – Tendenz steigend. Aufgrund der häufigeren Firmenwechsel in den USA haben nur 26 Prozent der amtierenden CEOs ihr gesamtes Berufsleben in dem Unternehmen verbracht, an dessen Spitze sie stehen.

Oft ein Jahr vor dem Zeitpunkt der Entscheidung wird ein Personalberater beauftragt, Vorschläge für die Nachfolge zu unterbreiten. Zu jedem Kandidaten, der vor dem Hintergrund eines ausgefeilten Anforderungsprofils vorgeschlagen wird, werden intensiv Referenzen eingeholt, wobei jeder Kandidat umfassend durchleuchtet wird. Nicht nur die berufliche Erfahrung, sondern auch die persönlichen Lebensumstände sind von Bedeutung. Von dem zukünftigen CEO wird erwartet, dass er in jeder Hinsicht ein Beispiel für seine Mitarbeiter ist. Die Devise lautet in beruflicher und privater Hinsicht: “Live with integrity and lead by example”.

In den USA ist der Supervisory Board in den vergangenen Jahren dazu übergegangen, auch interne Nachfolger in einem formalen Benchmark-Prozess mit externen Führungskräften zu vergleichen. Man will sicherstellen, dass man sich für den bestmöglichen CEO-Kandidaten entscheidet.

Mit die wichtigste Erfahrung, die in den USA in Bezug auf die CEO-Nachfolgeregelung gemacht wurde, ist die Transparenz und Objektivität des Entscheidungsprozesses. Hierfür trägt wiederum der Supervisory Board die Verantwortung. Führungskräfte in den USA akzeptieren eher eine Nachfolgeentscheidung, auch gegen sich persönlich, sofern in einem systematischen Verfahren der beste Kandidat gekürt wird. Bei einem nachvollziehbaren Verfahren spielt es eine untergeordnete Rolle, ob der neue CEO von innen oder außen kommt. Es wird in den USA jedoch vom Top-Management nicht akzeptiert, wenn eine nicht nachvollziehbare Entscheidung von einem kleinen Zirkel getroffen wird. In diesem Fall entsteht lähmende Frustration.

Viele dieser Erfahrungen, die auf der Beobachtung und Analyse der Verhältnisse in den USA beruhen, werden von deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden geteilt.

Die Board Practice von Spencer Stuart:

Beiertz, Yvonne	Fachbereich Aufsichtsräte und Finanzdienstleistung ybeiertz@spencerstuart.com dd +49-69-610927-22
Knitter, Dr. Hartwig	Fachbereich Aufsichtsräte und Industrie hknitter@spencerstuart.com dd +49-89-45553-29
Obermaier, Otto Werner	Fachbereich Aufsichtsräte und Industrie oobermaier@spencerstuart.com dd +49-69-610927-26
Schoppen, Dr. Willi	Fachbereich Aufsichtsräte und Konsumgüter wschoppen@spencerstuart.com dd +49-69-610927-16

Amsterdam Tel: +31-20-305 7305 Fax: +31-20-305 7350	Hong Kong Tel: +852-252 18373 Fax: +852-281 05246	Montreal Tel: +1-514-288 3377 Fax: +1-514-288 4626	Santiago de Chile Tel: +56-2-940 2700 Fax: +56-2-249 7883
Atlanta Tel: +1-404-504 4400 Fax: +1-404-504 4401	Houston Tel: +1-713-225 1621 Fax: +1-713-658 8336	München Tel: +49-89-455 553-0 Fax: +49-89-455 553-33	Sao Paulo Tel: +55-11-3759 7700 Fax: +55-11-3759 7736
Barcelona Tel: +34-93-487 2336 Fax: +34-93-487 0944	Johannesburg Tel: +27-11-880 2217 Fax: +27-11-880 4015	New York Tel: +1-212-336 0200 Fax: +1-212-336 0296	Schanghai Tel: +86-21-6386 1177 Fax: +86-21-5306 2718
Bogota Tel: +571-618-2488 Fax: +571-618-2317	Leeds Tel: +44-1937-547 700 Fax: +44-1937-547 710	Orange County Tel: +1-949-930 8000 Fax: +1-949-930 8001	Singapur Tel: +65-6438-3138 Fax: +65-6438-3136
Boston Tel: +1-617-531 5731 Fax: +1-617-531 5732	London Tel: +44-20-7298 3333 Fax: +44-20-7298 3388	Paris Tel: +33-1-53 57 8123 Fax: +33-1-53 57 8100	Stamford Tel: +1-203-324 6333 Fax: +1-203-326 3737
Brüssel Tel: +32-2-732 2625 Fax: +32-2-732 1939	Los Angeles Tel: +1-310-209 0610 Fax: +1-310-209 0912	Peking Tel: +86-10-6505 1031 Fax: +86-10-6505 1032	Stockholm Tel: +46-8-534 801 50 Fax: +46-8-534 801 69
Budapest Tel: +36-1-200 0850 Fax: +36-1-394 1097	Madrid Tel: +34-91-745 85 00 Fax: +34-91-561 42 75	Philadelphia Tel: +1-215-814 1600 Fax: +1-215-814 1681	Stuttgart Tel: +49-711-976 82-0 Fax: +49-711-976 8282
Buenos Aires Tel: +54-11-431 32233 Fax: +54-11-431 42299	Manchester Tel: +44-161-499 6700 Fax: +44-161-499 6710	Pleasanton Tel: +1-925-738 4900 Fax: +1-925-738 4902	Sydney Tel: +61-2-9247 4031 Fax: +61-2-9251 3021
Chicago Tel: +1-312-822 0080 Fax: +1-312-822 0116	Melbourne Tel: +86-10-6505 1031 Fax: +86-10-6505 1032	Prag Tel: +420-2-214 11341 Fax: +420-2-222 33087	Tokio Tel: +81-3-3238 8901 Fax: +81-3-3238 8902
Dallas Tel: +1-214-672 5200 Fax: +1-214-672 5299	Mexico-City Tel: +52-55-5281 4050 Fax: +52-55-5281 4184	Rio de Janeiro Tel: +55-21-2543 5820 Fax: +55-21-2543 5820	Toronto Tel: +1-416-361 0311 Fax: +1-416-361 6118
Düsseldorf Tel: +49-211-864 070 Fax: +49-211-864 0720	Miami Tel: +1-305-443 9911 Fax: +1-305-443 2180	Rom Tel: +39-06-802 071 Fax: +39-06-8020 7200	Wien Tel: +43-1-368 8700-0 Fax: +43-1-368 8777
Frankfurt/Main Tel: +49-69-610 9270 Fax: +49-69-610 92750	Mailand Tel: +39-02-771 251 Fax: +39-02-782 452	San Francisco Tel: +1-415-495 4141 Fax: +1-415-495 7524	Warschau Tel: +48-22-840 6061 Fax: +48-22-642 3678
Genf Tel: +41-22-312 3638 Fax: +41-22-312 3639	Minneapolis/St.Paul Tel: +1-612-313 2000 Fax: +1-612-313 2001	San Mateo Tel: +1-650-356 5500 Fax: +1-650-356 5501	Zürich Tel: +41-1-252 1111 Fax: +41-1-252 1312

SpencerStuart München
Brunnstraße 1
80331 München

Tel: +49-89-455 553-0
Fax: +49-89-455 553-33

© 2003 by SpencerStuart
Permission is granted for
reproduction in whole or in
part provided SpencerStuart
is credited.

Spencer Stuart

Spencer Stuart ist seit über 45 Jahren auf Top-Executive-Search-Beratung spezialisiert. Wir verfügen weltweit über umfassendes Branchenwissen, welches auf globaler, regionaler und lokaler Ebene für die Besetzung von Schlüsselpositionen erforderlich ist.

Spencer Stuart berät bei der Suche von Führungspersonlichkeiten auf der ganzen Welt. Dabei betrachten wir es als unsere Mission, unternehmerische Aufgaben lösen zu helfen – denn Personalberatung auf den oberen Führungsebenen bedeutet mehr als nur die Besetzung einer freien Stelle.

Amsterdam
Atlanta
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Budapest
Buenos Aires
Chicago
Dallas
Dusseldorf
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Johannesburg
Leeds
London
Los Angeles
Madrid
Manchester
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Munich
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Pleasanton
Prague
Rio de Janeiro
Rome
San Francisco
San Mateo
Santiago
Sao Paulo
Shanghai
Singapore
Stamford
Stockholm
Stuttgart
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Zurich



CEO Succession

Wie Aufsichtsräte den geeigneten
Nachfolger für den
Vorstandsvorsitzenden finden

