

»AR1406858

Erfolgreiche CEO-Nachfolge

Eine große Chance und zu wichtig, um sich Fehler zu erlauben

Ralf Landmann

Die Besetzung der CEO-Position ist eine der wichtigsten Aufgaben für alle an dieser Entscheidung Beteiligten. Sie bestimmen damit maßgeblich die Zukunft eines Unternehmens. Doch in diesem Prozess werden häufig die immer gleichen Fehler gemacht. Der Schaden durch eine Fehlbesetzung für das Unternehmen ist immens, auch wenn er vielleicht nicht unmittelbar sichtbar wird. Das kann vermieden werden.

I. Grundsatzfragen

Sind wir an der Spitze des Unternehmens heute richtig aufgestellt? Haben wir eine Nachfolgeplanung, die zukünftigen Marktanforderungen und unserem eigenen Anspruch genügt? Haben wir einen guten Überblick über den internen Kandidatenpool, aus dem wir schöpfen könnten? Haben wir ausreichend Kenntnis darüber, welche externen Führungskräfte geeignet sein könnten? Wie kommen wir an der Spitze zu einer tatsächlichen „Diversity of Thought“, mit der wir die Qualität von Entscheidungen maßgeblich verbessern können? Diese oder ähnliche Fragen stellen sich Aufsichtsräte, Nominierungsausschüsse und Eigentümer regelmäßig. Dabei geht es auch um die Fragen, wie die Leistung eines CEOs über die Zeit beurteilt wird (wann sinnvollerweise wechseln?), ob eher auf einen erfahrenen oder erstmaligen CEO gesetzt und wie der Nachfolgeprozess strukturiert werden soll.

II. CEO-Leistung besser beurteilen

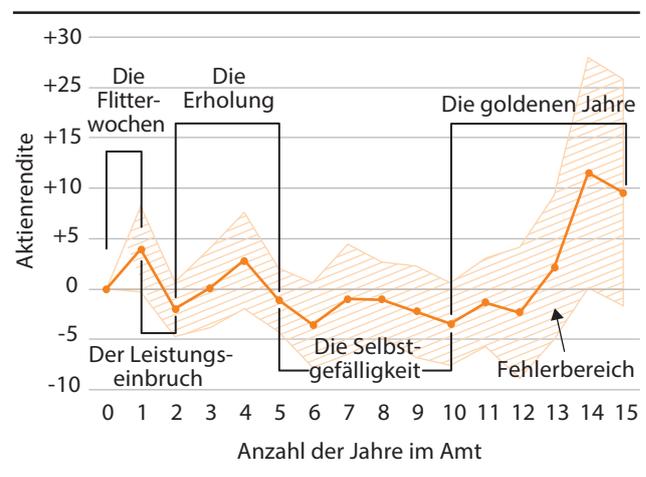
CEOs können enormen Wert schaffen – erleben aber auch Schwankungen in ihrer Leistung. Für Aufsichtsräte ist schwer zu erkennen, ob es sich dann lediglich um eine zeitlich begrenzte negative Phase handelt oder sich ein grundsätzliches Problem offenbart. Die glänzende Performance eines CEOs kann ein weiteres Problem aufwerfen: Wann wird es Zeit, sich um die Nachfolge zu kümmern? Das Wissen um die typischen Stadien, in denen Wertschöpfung durch den CEO entsteht, und die Umstände, die zu Leistungsschwankungen führen, kann Aufsichtsrat und CEO in einen besseren Dialog miteinander bringen – und Hinweise darauf geben, ob der aktuelle CEO immer noch die oder der Richtige für die kommenden Aufgaben ist.

III. Typische Fehler vermeiden

Erfahrene Aufsichtsräte werden die hier skizzierten Fehlerquellen in der einen oder anderen Form selbst erlebt haben:

- **Tradierte Suchstrategie:** Noch immer wird häufig nach den „charismatischen Helden/Heldinnen“ mit sichtbarem Führungsanspruch gesucht – weniger nach Persönlichkeiten, die in der Lage sind, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass andere erfolgreich in der Organisation agieren können.
- **Blick zurück, nicht nach vorn:** Viele Aufsichtsgremien neigen immer noch dazu, Nachfolgekandidaten

Abb. 1: Die fünf Stadien der CEO-Amtszeit



durch ein sehr enges Beobachtungsfenster zu betrachten und das individuelle Potenzial allein auf der Grundlage früherer Leistungen zu beurteilen.

- **Falscher Fokus:** Traditionelle Hebel (Strategie, Organisation, Ressourcenallokation, Prozesse usw.) stehen noch zu häufig im Zentrum der Beurteilung. Andere Kriterien, die nicht unmittelbar sichtbar oder schwerer quantifizierbar sind, entfalten aber in der heutigen Unternehmenswelt auf Dauer eine größere Wirkung. Dazu zählen etwa die Unternehmenskultur oder auch die systematische Entwicklung eigener Führungskräfte. Generell wird das Thema des „Cultural Fit“ immer noch zu wenig berücksichtigt. Typische Kommentare lauten: „Das ist jemand von unserem direkten Wettbewerber ‚X‘, dort liefert er/sie gute Ergebnisse, dann wird er/sie das auch bei uns tun“.
- **Fehlender Mut:** Häufig wird bei der Entscheidung der Weg des scheinbar geringsten Risikos gewählt. Mit mehr Mut und einer höheren Bereitschaft, sich auch für weniger konventionelle Lebens- und Karrierewege exzellenter Kandidaten zu öffnen, lassen sich die Unternehmensziele bei diesem Thema tatsächlich besser erreichen.

...
Der komplette zweiseitige Beitrag kann unter <https://research.owlit.de/lx-document/AR1406858> abgerufen werden (als "Der Aufsichtsrat"-Abonnent kostenfrei, als Nicht-Abonnent kostenpflichtig).