

Die hohe Kunst des Führungswechsels

Erfolgreiche Besetzungsverfahren auf CEO-Niveau – 10 Einsichten



Tiemo Kracht

„Am Ende sind alle Probleme der Wirtschaft Personalprobleme“, erkannte Alfred Herrhausen, der hoch geschätzte Vorstandschef der Deutschen Bank. Sein Zeitgenosse, Bertelsmann-Chef Reinhard Mohn, formulierte es positiv: „Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.“ Daher ist ein Führungswechsel im Vorstandsvorsitz eines Unternehmens ein extrem anspruchsvoller, sensibler und neuralgischer Vorgang. Der Beitrag reflektiert in zehn Einsichten die Voraussetzungen eines gelungenen Führungswechsels.

Der „CEO“ ist immer der Kristallisationspunkt für die Unternehmensstrategie, aber auch die Unternehmens- und Führungskultur. Personelle Entscheidungen sind auch besondere inhaltliche Aussagen über die Ausrichtung des Unternehmens. Sie bewegen – in doppelter Hinsicht – Märkte, Kunden, Mitarbeiterschaft und Gremien. Dies gilt auch und gerade für Kapitalgesellschaften mit ihrer risikoreichen Einbettung in das globale (Kapital)Marktgeschehen und ihrer ausgeprägten Binnenkomplexität, die der Vielfalt der Geschäftstätigkeit, der Corporate Governance und der regulatorischen Anforderungen folgt.

Der CEO ist heute allerdings nicht mehr der „Macher“ und Entscheider in der klassischen „Unternehmenspyramide“, sondern der inspirierende Kultivator eines sozialen Systems, das auf die Herausbildung von Stärken auf den allen Ebenen ausgerichtet ist. Er ist Ermöglicher, Entscheidungs-Erleichterer, Moderator oder – Neudeutsch – „Arranger“. Er zeigt Wege für zunehmend heterogene Belegschaften in globalen Unternehmensstrukturen auf und weiß, dass es auf das perfekte Zusammenspiel aller Akteure ankommt, die möglichst hoch motiviert ans Werk gehen sollen.

So gesehen ist die Aufgabe eines Top-Managers mit der eines Dirigenten

vergleichbar, der zunächst die künstlerische Befähigung jedes einzelnen Orchester-Mitgliedes zur höchsten Blüte bringt, um sie dann zu einem Gesamtkunstwerk zu bündeln. Mit einem Unterschied: im Wirtschaftsleben gibt es keine Proben. Dies gilt auch für Besetzungsverfahren auf CEO-Niveau. Die Entscheidung muss sitzen und eine Punktlandung sein. Aber nicht nur die Personalie selbst ist maßgeblich, sondern auch der Entscheidungsprozess, der ebenfalls virtuos orchestriert werden muss. Ein friktionsreiches Verfahren hat zur Folge, dass das Unternehmen, seine Akteure und Kandidaten Blessuren davontragen. Ein belasteter Besetzungsprozess mit seinen Kollateralschäden wird auch durch eine noch so kluge Kandidatenauswahl am Ende nicht geheilt – im Gegenteil, selbst ein hervorragender Kandidat geht belastet ins Amt, wenn er das Produkt eines fehlgeleiteten Verfahrens ist.

Der Führungswechsel auf CEO-Ebene kann zwei unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen haben: Er erfolgt mit zeitlichem Vorlauf oder relativ abrupt: Der Stelleninhaber kündigt sein Ausscheiden zeitgerecht an, oder die Neubesetzung folgt auf einen Rücktritt, eine Abwerbung oder Abberufung. Jetzt könnte lehrbuchartig vorgetra-

gen werden, dass jedes Unternehmen auf Führungswechsel vorbereitet sein muss. Ja, jeder CEO muss immer seine eigene Nachfolge im Blick haben. Ja, auch der Aufsichtsrat sollte bei professioneller Wahrnehmung seiner Aufgaben einen Plan B haben. Ja, ein Vorstand sollte stets so hochwertig besetzt sein, dass der CEO aus diesem Gremium umgehend ausgewählt werden kann. Ja, auch das Besetzungsverfahren sollte vorbereitet und geordnet sein. Jeder Führungswechsel hat jedoch eine andere Genese, andere Rahmenbedingungen und Dynamiken. Er fällt in unterschiedliche Phasen der Unternehmensentwicklung, und es herrschen unterschiedlichste Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Damit kann jede noch so sorgsame Vorbereitung auf den Ernstfall eines CEO-Abgangs auf ganzer Linie konterkariert werden. Es gilt, diese Zeichen der Zeit zu erfassen und einen konsistenten, ergebnisorientierten Prozess aufzusetzen. Vor diese besondere unternehmerische Gestaltungssituation gestellt, gelten für alle Beteiligten folgende Grundeinsichten:

Erstens: Alfred Herrhausen beklagte schon die „merkwürdige Krankheit“ seiner Zeit, die er Aktionismus und Hektik nannte. Bei einer so exponierten Vakanz fühlen sich die Gremien

nicht selten unter enormem Druck der vielfältigen Erwartungshaltungen aller „Stakeholder“, wollen zudem Handlungsstärke beweisen und das Interregnum so kurz wie möglich halten. Grundsätzlich gilt: Ruhe bewahren, es gibt kaum eine bedeutsamere Entscheidung als eine CEO-Besetzung. Hier darf nicht aus der Hüfte geschossen werden. Es handelt sich um eine zentrale personelle, aber auch inhaltliche Weichenstellung, die existenzielle Dimensionen hat. Das Unternehmen befindet sich – um mit Heidegger zu sprechen – an einer „Kehre“, und diese Situation erfordert Innehalten und Reflektion und damit starke Akteure im Aufsichtsrat, die die Geschicke mit ruhiger, aber auch sicherer Hand leiten.

Zweitens: Die zuständigen Gremien sollten Treiber der Geschicke bleiben und sich nicht zu Getriebenen machen lassen, in dem sie sich Prozess und Tagesordnung von außen aufzwingen lassen. Die Wahrung der Prozesshoheit ist das Gebot der Stunde. Es werden „viele Hunde bellen“, aber die Karawane sollte weiterziehen und nicht von ihrem Weg abweichen. Hier ist auch persönliche Robustheit in den Gremien gefragt, die sich in keiner Weise „verleiten“ lassen sollten.

Drittens: Die Gremien sollten nicht reflexartig in Kandidatenlisten eintauchen und sofort über konkrete Personen diskutieren. Es spricht nichts dagegen, Kandidatenvorschläge aufzunehmen, Ideen zu sammeln und eine Liste zu führen. Das Unternehmen sollte jedoch die Chance des Führungswechsels nutzen, die strategischen Unternehmensziele zu überprüfen, die unternehmerische Leistung zu bewerten und Unternehmensschwächen klar zu benennen. Es gilt, auch Trends und Wettbewerbsbedingungen aufzunehmen und die Herausforderungen zu beschreiben, denen sich das Unternehmen in der folgenden Dekade und damit auch in der Amtszeit des neuen CEO gegenübersteht. Genau daran ist das CEO-Profil festzumachen, das Qualifi-

kations-, Kompetenz- und Erfahrungsprofil, die Führungsqualitäten und die Persönlichkeitsprägung. Daher die klare Reihenfolge: Unternehmenszielbild und Marktbedingungen, Profildefinition, Kandidatenauswahl.

Viertens: Es muss eine handlungsfähige, diversifizierte, verlässliche Findungskommission ans Werk gehen. Die Akteure sollten intime Kenntnisse der Organisation, ihrer Historie und des künftigen Marktumfeldes mitbringen, die weit über die selektiven Informationen der üblichen Quartalstreffen hinausgehen. Sie müssen das Stärken-/Schwächenprofil des Unternehmens und die Marktbedingungen durchdrungen haben und die Zeit aufwenden, einen professionellen Besetzungsprozess zu steuern. Diese Aufgabe kann nicht auf der „Durchreise“ und mit zeitlicher Begrenzung überzeugend bewältigt werden. Es geht hier auch nicht um Prominenz im Gremium, sondern um Kompetenz. Kompetenz kommt von „Können“, Prominenz von Beifall.

Fünftens: Das Kandidatenportfolio sollte nicht zu eng gefasst sein. Es sollte eine gesunde Mischung aus internen und externen Kandidaten gegeben sein, die nicht aus dem engen Branchenumfeld kommen müssen. Es ist immer ein Erkenntnisgewinn, auch personell „out of the box“ zu denken. Es sollte keine „Denkverbote“ geben und nicht zu früh mit dem Urteil „abwegig“ hantiert werden. Es kann im Interesse des Unternehmens klug sein, einmal „abseits der bekannten Wege“ unterwegs zu sein. Es eröffnen sich neue Blickwinkel und Panoramen. Es gilt, Kandidaten zu finden, die der langfristigen Unternehmensentwicklung dienen und nicht die kurzfristigen Erwartungen der Märkte oder einer diffusen Öffentlichkeit befriedigen.

Sechstens: Der Prozess sollte nicht auf politische Kompromisse ausgerichtet sein. Sie haben meist mittelmäßige Besetzungen zur Folge. Ausdruck politischer Kompromisse können auch

„Doppelspitzen“ sein, die nicht selten Reaktion auf internen und externen Druck, Prozessenge und/oder Entscheidungsschwäche widerspiegeln.

Siebtens: Das Verfahren sollte durch ein Höchstmaß an Vertraulichkeit und Kommunikationsdisziplin geprägt sein. Keine Beteiligung an öffentlichen Spekulationen. Treten Namen zur Unzeit zutage, können Kandidaten zerredet werden und gewichtige Kandidaturen scheitern.

Achtens: Gremien laufen nicht selten Gefahr, das CEO-Profil aus dem Blick zu verlieren und Kandidaten allein im Quervergleich und damit untereinander zu bewerten. Es gilt ein konsequenter Abgleich mit dem Unternehmenszielbild, den Leistungs- und Innovationserwartungen und dem Wertekanon der Organisation, der mehr sein muss, als das Ornament einer Werbe- und Kommunikationsstrategie.

Neuntens: Bei aller Prozesshygiene und Sorgfalt ist das Verfahren ergebnisorientiert zu steuern. Je länger die Zeitachse, desto größer die Zahl von Störfaktoren und desto größer die Projektionsflächen im Markt. Es droht der Verlust der Meinungsführerschaft.

Zehntens: Nach Platon gibt es keinen sicheren Weg zum Erfolg, aber einen sicheren Weg zum Misserfolg: Es allen recht machen zu wollen. Daher sind Bekennermut und Entscheidungsstärke gefragt.

Um mit Alfred Herrhausen zu schließen, der damit Punkt 11 benennt: „An dem Tag, an dem die Manager vergessen, dass eine Unternehmung nicht weiterbestehen kann, wenn die Gesellschaft ihre Nützlichkeit nicht mehr empfindet oder ihr Gebaren als unmoralisch betrachtet, wird die Unternehmung zu sterben beginnen.“ Der CEO steht für eben diese Nützlichkeit der Unternehmen und ihr moralisches Gebaren – eine Fehlentscheidung bezüglich seiner Besetzung kann das Sterben einläuten.