

Erfolgreiche Nachfolgeplanung

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

Die Auswahl einer neuen Führungsspitze entscheidet über den Unternehmenserfolg der kommenden Jahre. Was sind angesichts vielfältig veränderter Rahmenbedingungen die Erfolgsfaktoren für einen geordneten Nachfolgeprozess? Und wie können Aufsichtsräte, Nominierungs- und Gesellschafterausschüsse sicherstellen, dass diese Faktoren beachtet werden? Ein Leitfaden.



“

Es wäre schön, wenn CEOs kühne Pioniere wären. Aber die meisten hätten sich nicht bei Kolumbus eingeschifft, sondern erst auf eine Bewertung bei TripAdvisor gewartet!“

GARY HAMEL
IN THINKACT 1/2020

Inhalt

Die richtige Besetzung der CEO-Position entscheidet über den Unternehmenserfolg	3	Ein zielführendes Suchprofil entwickeln	12
CEOs stehen vor grundlegenden Herausforderungen	5	Ein faktenbasierter, zukunftsorientierter Interview- und Auswahlprozess	17
Die Anforderungen steigen weiter	6	Typische Fehler vermeiden	20
Der Prozess für die CEO-Nachfolge muss besser vorbereitet und umgesetzt werden	9	Dank an unsere Interviewpartner	23
		Quellen	23

Die richtige Besetzung der CEO-Position entscheidet über den Unternehmenserfolg

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_innen regelmäßig.

Die Besetzung der CEO-Position ist eine der wichtigsten — wenn nicht die wichtigste — Aufgabe für alle an dieser Entscheidung Beteiligten. Sie bestimmen damit maßgeblich die Zukunft des Unternehmens.

Viele Unternehmen haben diese Aufgabe gut organisiert, entsprechend klar definierte Anforderungen aufgestellt und Sichtungsverfahren, Entwicklungsprogramme und Auswahlprozesse etabliert. Sie treffen auf einer solchen Basis gute, fundierte und zum Teil auch mutige Entscheidungen.

Damit wird in den meisten Fällen erfolgreich vermieden, die CEO-Position „falsch“ zu besetzen und somit womöglich unbeabsichtigt eine Unternehmenskrise auszulösen. Fehlbesetzungen können in der Regel nicht mehr durch Coaching oder durch das Vorstandsteam ausgeglichen werden. Der Schaden für das Unternehmen ist immens, auch wenn er vielleicht nicht unmittelbar sichtbar wird.

In den kommenden 36 Monaten werden zahlreiche CEO-Positionen weltweit und im deutschsprachigen Raum auf den Prüfstand kommen — sei es für eine Vertragsverlängerung oder für eine Neubesetzung. Die getroffenen Entscheidungen werden weitreichende Folgen haben — für das Unternehmen, für die gesamte Industrie und für alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und deren Familien.

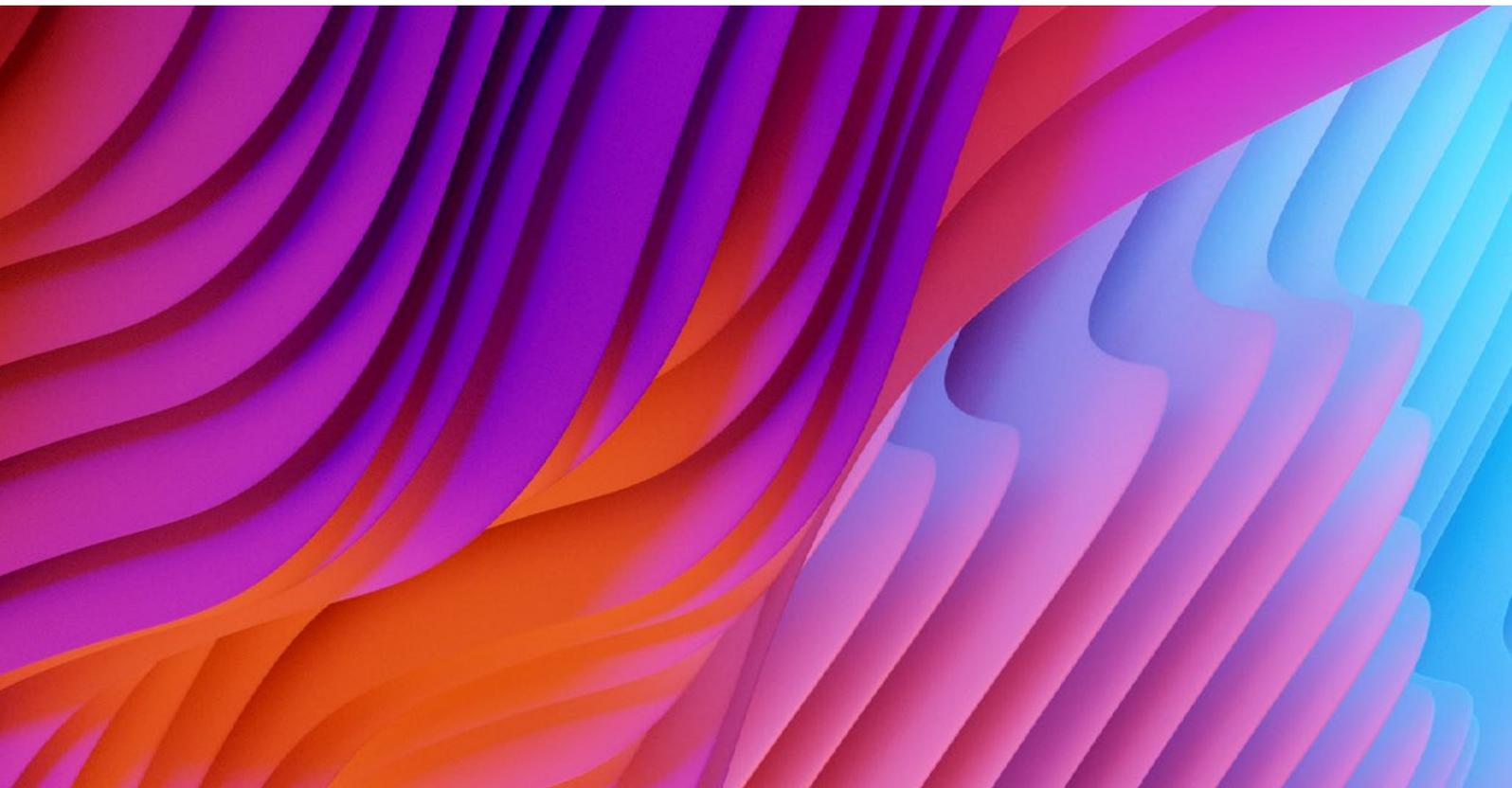
„Die Auswahl eines ‚falschen‘ CEOs führt zu großen Problemen. Der Schaden für das Unternehmen ist in der Regel immens, auch wenn er vielleicht nicht gleich sichtbar wird. Somit werden Chancen vergeben und das Unternehmen potentiell geschwächt.“

Unternehmen und ihre Aufsichtsräte, die sich der Tragweite ihrer Entscheidung bewusst sind, werden sich mit dieser anspruchsvollen Aufgabe intensiv auseinandersetzen — je früher je besser. Sie werden den Katalog mit den Anforderungskriterien für neue CEOs immer wieder hinterfragen, aktualisieren und nachschärfen. Sie werden den gesamten Nachfolgeprozess objektivieren und verbessern und dem Unternehmen so auf Dauer spürbare Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Auf Basis unserer langjährigen Erfahrungen in der Beratung von Aufsichtsgremien und der Besetzung von CEO-Positionen haben wir Empfehlungen entwickelt, die Ihnen helfen sollen, bessere Nachfolgeentscheidungen zu treffen. Im Rahmen von Best-Practice-Analysen, für die wir aktive Aufsichtsrats- und Beiratsvorsitzende befragt haben, konnten wir die gewonnenen Erkenntnisse ausweiten und absichern.

Die dargestellten Empfehlungen spiegeln unser Verständnis von „Führung an der Spitze“ wider. Sie sind für uns ein Leitfaden bei der Unterstützung der Suche nach herausragenden Führungspersönlichkeiten für die CEO-Aufgabe sowie bei dem sich anschließenden Onboarding.

Ralf Landmann
Spencer Stuart



CEOs stehen vor grundlegenden Herausforderungen

Der erhöhte Druck, unter dem CEOs stehen, macht die Nachfolgeplanung schwieriger als je zuvor. An sie werden höchste Anforderungen gestellt: Sie sollen als herausragende Führungspersönlichkeiten Unternehmen ausrichten und weiterentwickeln. Gleichzeitig sollen sie in einem hochkomplexen Umfeld mit enormer Themenvielfalt erfolgreich Orientierung schaffen und eine klare strategische Ausrichtung vorgeben.

CEOs stehen heute vor mindestens fünf grundlegenden Herausforderungen:

- » **DYNAMISCHE ÄUSSERE KRÄFTE. UND ZWAR NICHT WENIGE.** Es wird erwartet, dass CEOs sich für soziale Gerechtigkeit, Klimawandel und andere ESG-Themen einsetzen — in einer sich extrem schnell verändernden, VUCA¹-geprägten Umwelt.
- » **SCHNELLERE TRANSFORMATION. UND FRUSTRATION.** Oftmals besteht ein hohes Maß an Frustration darüber, wie langsam und schwerfällig notwendige Unternehmenstransformationen in vielen Fällen verlaufen.
- » **VIELE STAKEHOLDER. NICHT NUR ANTEILSEIGNER.** CEOs werden ständig unter die Lupe genommen. Ihre Aufgabe beschränkte sich bisher primär darauf, Wert für die Anteilseigner zu schaffen. Heute müssen sie darüber hinaus vielen Stakeholdern gerecht werden (Kunden, Mitarbeiter_innen, Communities und zukünftigen Generationen). Sie werden nicht nur vierteljährlich zu den Quartalsergebnissen zur Rechenschaft gezogen, sondern in Echtzeit in den sozialen Medien.
- » **MEHR KOMPLEXITÄT. KEINE ROLLE FÜR NUR EINE PERSON.** CEOs sind mit maximaler Komplexität konfrontiert, in einer Aufgabe, die heute mehr Resilienz und Durchhaltevermögen erfordert als je zuvor. Diese Rolle auszufüllen und darin Bestand zu haben ist nur möglich, wenn dahinter das richtige, diverse Team von Führungskräften steht. Insofern sollten Sie sich die Nachfolgeplanung als eine „CEO+“-Suche vorstellen.
- » **VIEL TALENT. ABER NICHT AUSGESCHÖPFTES POTENZIAL.** Häufig operieren Führungsteams weit unter ihren Möglichkeiten und schöpfen ihr Potenzial nicht aus. Sie agieren eher als eine zufällige Ansammlung hochtalentierter und qualifizierter Einzelkräfte und nicht als wirklich hocheffiziente Teams.

¹ Unbeständigkeit (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) sowie Mehrdeutigkeiten (Ambiguity).

Die Anforderungen steigen weiter

Die skizzierten Herausforderungen führen zu steigenden Anforderungen an neue, moderne CEOs (und ihre Teams):

- » **DIE SPANNBREITE DER FÄHIGKEITEN, DIE CEOS NEBEN HERAUSRAGENDER FÜHRUNGSQUALITÄT BEHERRSCHEN MÜSSEN, HAT INZWISCHEN STARK ZUGENOMMEN:** Heute Budgetdiskussion auf Detailebene, morgen Mitglied einer Regierungsdelegation. Heute Aufstellen einer weitreichenden Unternehmensvision, morgen entschiedener Fokus auf die Performance. Die Anforderungen an die Rollenflexibilität nehmen zu.
- » **DIE AUFGABE WIRD POLITISCHER:** CEOs müssen sich heute die gesellschaftliche Akzeptanz der Rolle verdienen — können dadurch aber auch ein höheres Maß an Gestaltungsmöglichkeiten gewinnen — bei der realen Gefahr, aufs öffentliche Glatteis zu geraten und dort möglicherweise auch ins Rutsehen zu geraten.
- » **DIE SEHNSUCHT DER GESELLSCHAFT NACH ORIENTIERUNG UND FÜHRUNG NIMMT WEITER ZU:** Stellungnahmen zu gesellschaftlich relevanten Fragen sind deshalb zunehmend gewünscht, insbesondere auch, wenn es um wirtschaftspolitische oder sozialpolitische Fragen geht. Die Performance-Messung wird schwieriger. Die üblichen KPIs reichen nicht aus in einem Umfeld, in dem der tatsächliche Zugriff auf die Organisation häufig unklar ist, die strategische Marktlage diffus und die Geschäftsmodelle komplexer werden.

„Die Komplexität ist heute so massiv geworden und die operativen Themen sind auch nicht weniger geworden, ganz im Gegenteil.“

WIR BRAUCHEN ECHTE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN. Bei der Bewertung potenzieller CEO-Kandidat_innen geht es deshalb um viel mehr als nur um ein „Abhaken“ altgewohnter Anforderungskataloge. Zukünftige CEOs müssen vor allem einen klaren Willen zur Führung zeigen — mit (mehr) Mut, Risikofreude und der Bereitschaft, persönlich Verantwortung zu übernehmen.

Diese Anforderungen sollten moderne CEOs heute erfüllen:

- » **SIE MÜSSEN IN DER LAGE SEIN, DAS UNTERNEHMEN UND DIE MARKE GLAUBWÜRDIG ZU VERTRETEN**, gleichzeitig aber ihr eigenes Ego zurücknehmen, Widerspruch einfordern und ihre Teams in den Vordergrund rücken.
- » **SIE KOMMEN MIT UNKLAREN UND UNÜBERSICHTLICHEN SITUATIONEN GUT ZURECHT**. Nach einem Jahrzehnt der Optimierung ist heute Umdenken das Gebot der Stunde. Niemand kann mit Sicherheit sagen, was sich wann und wo und wie und mit welcher Technologie durchsetzen wird und wo investiert werden sollte. Gesucht sind Menschen, die fähig sind, in die Zukunft zu schauen, ein Ziel zu bestimmen und das Team auf dem Weg dahin hinter sich zu versammeln.
- » **SIE ERFÜLLEN NACH WIE VOR SELBSTVERSTÄNDLICH DIE DREI KERNAUFGABEN**: Die klare strategische Ausrichtung des Unternehmens, die konstante Verbesserung der Performance und die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter.
- » **SIE LEITEN KONTINUIERLICH DIE ERFORDERLICHEN CHANGE-PROZESSE EIN**, um die Unternehmenstransformation voranzutreiben — bei einem Strategiehorizont, der sich von 15 auf fünf Jahre verkürzt hat
- » **SIE STEHEN FÜR GESCHWINDIGKEIT UND MUT IN DER UMSETZUNG** und balancieren dabei die Freiheitsgrade der Organisation und die erforderliche Kontrolle fein aus.
- » **SIE FÜHREN BEHERZT** in deutlich flacheren Hierarchien und delegieren gleichzeitig mehr Verantwortung.
- » **SIE ZEIGEN MEHR ENTSCHEIDUNGSWILLEN UND -FREUDE** und vermeiden, dass zu viele Entscheidungen in „die Gremien“ oder Diskussions- und Projektgruppen auf die lange Bank verlagert werden.
- » **SIE BETRACHTEN DIE EXTERNE UND INTERNE KOMMUNIKATION ALS EINE IHRER KERNAUFGABEN**, sie verfügen über eine ausgeprägte Medienkompetenz und Kommunikationsfähigkeit — im eigenen Auftritt, bei der Auswahl der Themen und der jeweils geeigneten Kanäle.
- » **SIE BRINGEN SENSIBILITÄT FÜR DIE ÖFFENTLICHKEIT UND POLITISCHES FEINGEFÜHL MIT** und bewegen sich geschickt zwischen gebotener (politischer) Stellungnahme und der Erfüllung der Treuepflicht gegenüber dem Unternehmen.

„Wir brauchen Persönlichkeiten, die besser mit unklaren Situationen umgehen können und die in diesem Umfeld fähig sind, in die Zukunft zu schauen, eine Zielrichtung festzulegen und die Mannschaft hinter sich zu versammeln.“

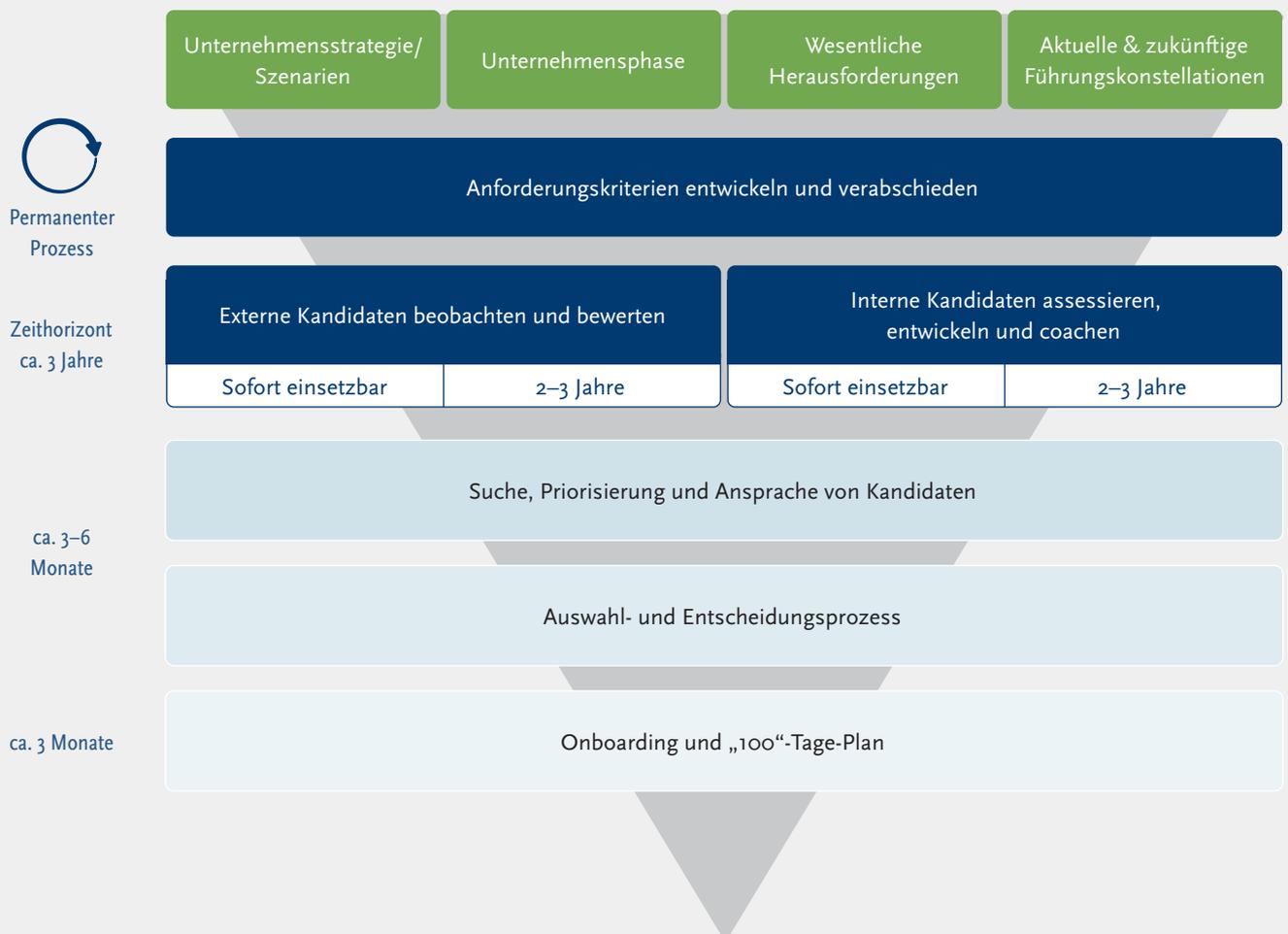
- » **SIE SIND IN DER LAGE, IM STAKEHOLDER-MANAGEMENT AUCH DIE ÖFFENTLICHE MEINUNG STÄRKER ZU BERÜCKSICHTIGEN** und antizipieren kritische Themen in angemessener Form um einen jederzeit möglichen „Shitstorm“ zu vermeiden.
- » **SIE AGIEREN SICHER IN NETZWERKEN** — besonders wichtige Kontakte (z.B. in China) kann nur ein CEO pflegen.
- » **SIE NUTZEN ALLE VORTEILE EINER KOOPERATION**, um strategisch wichtige Felder technologisch und über geeignete Geschäftsmodelle abdecken zu können. Sie durchdringen komplexe Kooperations-situationen und beherrschen die Klaviatur von Allianzen, JV und M&A sowie die damit verbundenen Widersprüche („Frenemies“).
- » **SIE SIND EXPERIMENTIERFREUDIG** und erfüllen gleichzeitig die Anforderung nach strengerer Disziplin.
- » **SIE ZEIGEN IHREN MITARBEITER_INNEN GEGENÜBER EINE GRÖßERE FEHLERTOLERANZ** — obwohl die Toleranz (des Aufsichtsrates) für Verzögerungen, Umwege und Abweichungen eher abnimmt.
- » **SIE SOLLTEN — SPEZIELL IN DEUTSCHLAND — EIN FAIBLE FÜR TECHNOLOGIE UND INNOVATION HABEN**, weil der Hochlohnsektor hier ein entscheidender Erfolgsfaktor für die gesamte Wirtschaft bleibt.

„Wir brauchen Persönlichkeiten, die Stellung beziehen — aber im Stakeholder-Management viel mehr auch die öffentliche Meinung berücksichtigen — ein Shitstorm kann jederzeit kommen.“

Der Prozess für die CEO-Nachfolge muss besser vorbereitet und umgesetzt werden

Die CEO-Nachfolge ist einer der anspruchsvollsten und wichtigsten Prozesse für ein Unternehmen. Ist dieser klar definiert, gut vorbereitet und noch besser und frühzeitig umgesetzt, können sich die Verantwortlichen in der Regel über eine entsprechend positive Resonanz bei Stakeholdern und den Märkten — intern und extern — freuen, wenn die im Rahmen des Prozesses ausgewählte Persönlichkeit vorgestellt wird.

Idealtypischer CEO-Nachfolgeprozess



Vier Leitprinzipien

Vier Leitprinzipien helfen, die CEO-Nachfolgeplanung im heutigen Kontext richtig anzugehen:

- » **DENKEN SIE IN SZENARIEN** — In Abhängigkeit vom Zeithorizont, der zukünftigen Strategie und dem Grad der Ungewissheit: Wie sehen die szenario-übergreifenden Anforderungen an Kandidat_innen aus?
- » **SCHAFFEN SIE MEHR MÖGLICHKEITEN** — Schauen Sie über das „übliche“ interne und externe Kandidatenfeld hinaus, verlangen Sie mehr Optionen — industrieübergreifend, geographisch und sprachlich weiter als vielleicht bisher üblich.
- » **BALANCIEREN SIE POTENZIAL UND ERFAHRUNG BESSER AUS** — Sich ausschließlich auf vorherige Erfahrung zu konzentrieren, wäre nachlässig. Angesichts vielfältiger Unsicherheiten geht es besonders um die Lern- und Anpassungsfähigkeit. Aber dies ist weniger sichtbar und schwieriger zu beurteilen.
- » **DENKEN SIE WEITER ALS NUR AN DIE EINZELPERSON CEO** — CEOs decken nicht alle Kompetenzen gleich gut ab und benötigen ein starkes Team, das sie auf dem Weg zum Erfolg unterstützt. Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, welches Erfahrungs-, Kompetenz- und Wertepreferenzspektrum das gesamte Führungsteam abdecken sollte. Und beziehen Sie diese Erkenntnis in den CEO-Auswahlprozess unbedingt mit ein. Denken Sie in zukünftigen Konstellationen.

„Die Einbeziehung interner Kandidat_innen in die CEO-Nachfolge ist auch ein Ausdruck der Wertschätzung und kann dazu beitragen, Leistungsträger auf dieser Ebene auch zu halten, sollten die Wahl nicht auf sie treffen.“

So können die versteckten Risiken bei der Suche minimiert werden. Ein sauberes Verfahren berücksichtigt den Unternehmenskontext und federt im Such- und Auswahlprozess zu erwartende Dynamiken bereits im Entscheidungsprozess und in der Abwägung zwischen externen und internen Kandidaten ab.

Interne und externe Kandidaten

Ein CEO-Nachfolgeprozess sollte grundsätzlich interne und externe Kandidat_innen einbeziehen. Dazu reicht es nicht aus, sich erst im Falle einer akuten Vakanz zu fragen, wer intern für die Aufgabe infrage käme. Ohne eine zuvor systematische und langfristig angelegte Entwicklung des internen Talent- und Nachfolgepools wird die Entscheidung für einen neuen CEO — intern oder von außen — fast immer zu suboptimalen Ergebnissen führen.

In vielen Fällen kennt jedoch der Aufsichtsrat die potenziellen internen CEO-Kandidat_innen nicht gut genug. Und auch die vorhandenen Notfallisten für eine schnelle Nachbesetzung werden in der CEO-Nachfolge meist

schnell beiseitegeschoben — was auch etwas über den wahren Wert dieser Listen aussagt.

Deshalb geht es erst einmal darum, den internen Kandidatenpool wirklich kennenzulernen. In erfolgreichen Unternehmen trägt deshalb regelmäßig auch die zweite Ebene unterhalb des Vorstandes im Aufsichtsrat vor, der so die Potentialträger_innen früher und besser einschätzen kann. Über diesen Weg sind schon häufig Talente entdeckt und systematisch weiterentwickelt worden, die sonst kaum auf den Nachfolgelisten gelandet wären, etwa die Leiter_innen entfernter Tochtergesellschaften oder kleinerer Unternehmenssparten.

Darüber hinaus ist die Einbeziehung interner Kandidat_innen für die CEO-Nachfolge — wie auch immer die finale Entscheidung aussehen mag — ein wichtiger Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den eigenen Führungskräften. Ein transparenter Prozess trägt dazu bei, Leistungsträger_innen zu halten, auch wenn die Wahl nicht auf sie selbst fallen sollte.

Interne oder externe CEO-Kandidat_innen? Es gibt keine Standardlösung mehr.

Während Insider bei weitem die häufigste Wahl sind, weisen alle Arten von Kandidat_innen ähnliche Outperformance-Raten auf. Ideale CEOs passen zu den jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens.

INSIDER

Werden von innerhalb des Unternehmens berufen. Sie sind oft die „sicherste Option“ mit dem niedrigsten Beta und der höchsten Durchschnittsperformance.

OUTSIDER

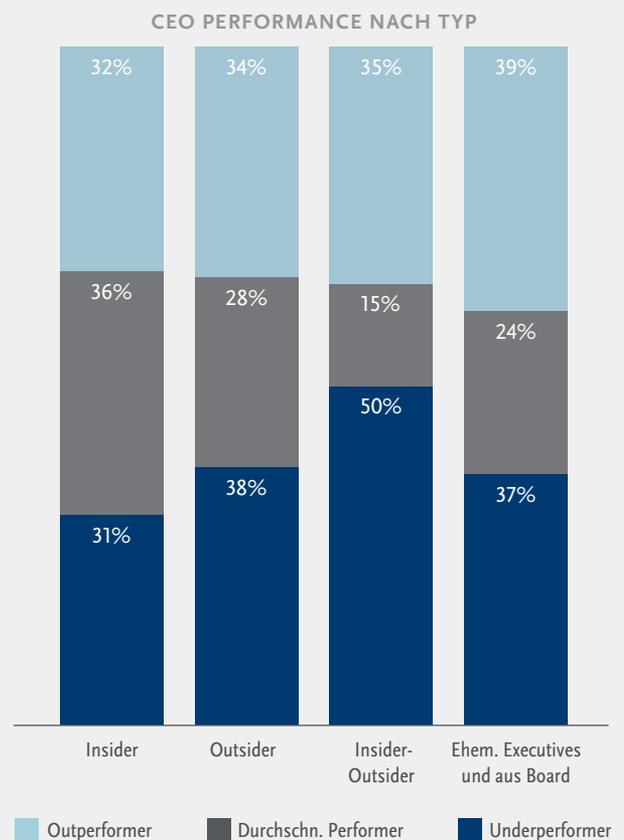
Kommen aus einem anderen Unternehmen. Mit einem höheren Beta führen sie oft zu Outperformance und Erfolg in Fällen mit einem hohen Maß an kultureller und strategischer Veränderung.

INSIDER-OUTSIDER

CEOs, die zwei Stufen aufrücken, oder Outsider, die zunächst eingestellt und dann innerhalb von 18-36 Monate als CEO berufen werden, haben die höchste Underperformance-Rate.

EHEM. EXECUTIVES UND AUS BOARD

Beide hatten Einblick in die Interna des Geschäfts vor der Übernahme der CEO-Position. Oft genutzt in Situationen wie Turnarounds oder als Übergang zu einer langfristigen CEO-Besetzung.



Ein zielführendes Suchprofil entwickeln

Der Nachfolgeprozess beginnt mit der scheinbar trivialen Frage, wer denn eigentlich gesucht wird — und der inzwischen klaren Erkenntnis, welche Risiken eine Beschränkung auf die „üblichen“ Anforderungskriterien tatsächlich bergen.

In vielen Fällen wird das endgültige Anforderungsprofil an den neuen CEO im Nominierungsausschuss oder im engsten Beirat festgelegt und verabschiedet. Die übrigen Aufsichtsrats- oder Beiratsmitglieder werden häufig nur noch pro forma „abgeholt“.

Das hat mit einer ernstzunehmenden, tiefgehenden und offenen Diskussion wenig zu tun und führt häufig zu unzureichenden Suchvorgaben — wie dieses aktuelle, ungekürzte Original-Anforderungsprofil an einen CEO für ein Industrieunternehmen mit fast 30 Mrd. Euro Umsatz und rund 40.000 Beschäftigten verdeutlicht:

- » Ingenieurstudium und technischer Hintergrund
- » Erfahrung aus Branche X oder benachbarten/ähnlichen Industrien auf Vorstandsebene, idealerweise bereits als CEO
- » Praktische Erfahrung in Vertrieb und Marketing mit einer Idee, wie Marketinginstrumente im Premiumsegment eingesetzt werden können
- » Sollte strategische Ziele nachweislich erreicht haben
- » Sollte sich einen Namen als Teamplayer und Teamentwickler gemacht haben
- » Nachweislich guter Entscheider und Umsetzer

Reales Beispiel einer unzureichenden Spezifikation

Diese Anforderungen sind natürlich nicht falsch. Auch deshalb haben sie eine ausgesprochen hohe Beständigkeit. Sie bergen jedoch die Gefahr, dass dadurch eben nicht der beste Kandidat oder die beste Kandidatin ausgewählt wird, weil entscheidende Anforderungen nicht bedacht werden. Das passiert meist dann, wenn Aufsichtsräte in Strategiefragen keine wirklichen Sparringspartner des Vorstands sind oder sich über die relevanten Themen keine eigene Meinung gebildet haben. Hinzu kommt die Schwierigkeit bei Multi-Aufsichtsräten mit Mandaten in verschiedenen Industrien, die spezifischen Herausforderungen in der erforderlichen Tiefe wirklich beurteilen zu können. Aktuell wird das häufig in den Themenbereichen „Digitalisierung“ und „Geschäftsmodell-Disruption“ deutlich.

Vor diesem Hintergrund sehen wir leider häufiger, dass die Verantwortlichen bei der Formulierung der CEO-Anforderungen viel zu sehr auf herkömmliche Erfahrungshintergründe, Kompetenzen und persönliche Eigenschaften achten. Was sie vernachlässigen und oft dann auch nicht einfordern, sind die Fähigkeiten, auf die es im speziellen Kontext des Unternehmens in Zukunft wirklich ankommen wird. Insofern sind Fragen nach den essentiell wichtigen Herausforderungen (den „Big Ideas“) der nächsten Jahre — je nach Szenario (!) entscheidend.

Werden diese Fragen nicht in ausreichender Detailschärfe beantwortet, steigt das Risiko einer Fehlbesetzung. Wer darauf vertraut, die relevanten Spieler ohnehin alle zu kennen, weil man sich in der Industrie „halt kennt“, verspielt viele Chancen. Dann bleibt es bei den immer gleichen Kandidatenlisten. Private-Equity-Unternehmen hingegen agieren hier wesentlich professioneller und konsequenter und nehmen sich mehr Zeit, die wirklichen Anforderungen eines Unternehmens herauszuarbeiten.

„Das grenzt manchmal an Inzucht.“

Die richtigen Anforderungen setzen

Bei der Formulierung der Anforderungen an den oder die neue CEO ist entscheidend, in welcher Entwicklungsphase sich das Unternehmen befindet und welche Strategie verfolgt wird. Bisher spielten Lebenszyklusüberlegungen kaum eine Rolle.

Dabei wäre es von Vorteil, eine Persönlichkeit als CEO zu platzieren, die in allen Szenarien und Phasen robust führen kann. Erfahrene Aufsichtsräte und ihre Nominierungsausschüsse investieren ausreichend Zeit, um gemeinsam eine konkrete Liste der strategisch-kritischen Themen herauszuarbeiten und so Allgemeinplätze bei den Anforderungen zu vermeiden. Diese Themenliste prägt idealerweise das Suchprofil und bestimmt, welche Art von CEO gesucht werden soll.

Steht die Stärkung der Innovationspipeline im Vordergrund? Oder eher ein disziplinierteres Kostenmanagement? Geht es darum, neue Märkte zu erschließen oder zu stärken? Muss das Unternehmen eine tiefgreifende Transformation durchlaufen, um weiter im Wettbewerb bestehen zu können? Soll ein Börsengang vorbereitet werden oder ist eine Expansion durch die Übernahme und Integration anderer Unternehmen geplant? Aus den Antworten auf solche Fragen kann ein idealer Erfahrungshintergrund und das erforderliche Kompetenzprofil abgeleitet werden.

„Es geht primär darum, welche Wirkung ein neuer CEO wo entfalten soll. Und daraus ergeben sich konkrete Anforderungen an den idealen Erfahrungshintergrund und das bestgeeignetste Kompetenzprofil.“

Wenn Nominierungsausschüsse sich zu eng am Status Quo oder an kurzfristigen Herausforderungen orientieren und nicht an den Themen, die einem StrategiehORIZONT von mindestens fünf Jahren entsprechen, kann das die Zukunftsanforderungen an die neue Führungsspitze verzerren. Dadurch würde auch die Entwicklung geeigneter interner Kandidat_innen, die eigentlich die richtigen Anforderungen erfüllen, nicht entscheidend vorangetrieben.

Die richtigen Kompetenzen fordern

In keiner Positionsbeschreibung fehlen Ergebnisorientierung und strategisches Denken. Sie gehören zum Pflichtprogramm. Dabei sind die Anforderungen an strategisches Denken sogar nochmals deutlich gewachsen. Dies ist vor allem auf die stark gestiegene Komplexität im Wirtschaftsgeschehen zurückzuführen: Marktumfelder verändern sich immer schneller, politische und geopolitische Entwicklungen bergen neue Herausforderungen, der technologische Fortschritt hat sein Tempo im Rahmen der Digitalisierung nochmals beschleunigt.

In Relation zu diesen Grundanforderungen gewinnen jedoch einige Kompetenzen (etwa Kreativität und emotionale Intelligenz) stark an Bedeutung — ebenso wie ein insgesamt besseres Methodenverständnis im Führen komplexer Einheiten.

Top 10 Fähigkeiten 2020 hierarchieübergreifend

1. Analytisches Denken und Innovation
2. Führung und Einflussnahme
3. Aktives Lernen/Lernagilität
4. Kritisches Denken
5. Technologie/Programmierung
6. Kreativität, Initiative
7. Emotionale Intelligenz
8. Lösung komplexer Probleme
9. Service-Orientierung
10. Resilienz, Stressresistenz und Flexibilität

Quelle: Future of Jobs Survey, World Economic Forum 2020

Innovationsmanagement wird noch wichtiger

Altes Wissen, Erfahrungen, bisher angewandte und bewährte Regeln — das alles verliert zum Teil an Bedeutung und manches funktioniert und stimmt einfach in der neuen Welt nicht mehr. Die Bereitschaft, alles zu hinterfragen, Neues auszuprobieren, zu experimentieren, mit Mut zum Risiko neue Weg zu gehen — das sind Eigenschaften, die in der Zukunft viel stärker gefragt sind. Und dabei kommt es im Wesentlichen auf die innere Einstellung und die Bereitschaft an, mit höherem Risiko auch die Möglichkeit des Scheiterns einzelner Projekte in Kauf zu nehmen.

Veränderungsmanagement wird noch wichtiger

Vor diesem Hintergrund wird es in Unternehmen ohne disruptive Veränderungen keinen wirklichen Wandel geben — der oft auf Widerstände in der Organisation trifft. Diese Widerstände sind nur schwer zu brechen, wenn nicht mit entsprechender Konsequenz die erforderlichen Veränderungen implementiert und in der Unternehmenskultur verankert werden. Als CEO diesen Wandel vorzuleben und die notwendigen Veränderungen zu treiben, ist ein starkes externes wie internes Signal.

Menschenführung wird noch wichtiger

In der internen Kommunikation gegenüber den Beschäftigten den richtigen Ton zu treffen, ihnen ein Vorbild zu sein, alle mitzunehmen und die Notwendigkeit von Veränderungen ausreichend zu erklären — das ist weit mehr als nur „Management“. Der deutsche Begriff „Führungskunst“ trifft es besser. Es geht — so banal das klingen mag — tatsächlich darum, „führen“ zu können. Die Suche nach echten Führungspersonalitäten muss deshalb im Vordergrund stehen. Gefragt sind keine Task-Force-Manager, sondern langfristig denkende Persönlichkeiten und Gestalter_innen, die mutig Entscheidungen treffen — und nicht jedes Thema in unzählige Gremien delegieren. Gesucht sind die Ausnahmetalente, die in einem VUCA-Umfeld besser agieren, die aber darüber hinaus ebenso die so genannten „weichen“ Themen adressieren und die kollektive Kraft von Führungsteams mobilisieren können.

Im Gegensatz zur Bedeutungssteigerung der aufgeführten Kompetenzen nimmt die Bedeutung der Branchenerfahrung bei der CEO-Suche ab. Sie ist in vielen Fällen nicht mehr so entscheidend — und gilt als erlernbar.

„Im Gegensatz zur Bedeutungssteigerung der aufgeführten Kompetenzen nimmt die Bedeutung der Branchenerfahrung bei der CEO-Suche ab. Sie ist in vielen Fällen nicht mehr so entscheidend — und gilt als erlernbar.“

Das richtige Suchfeld festlegen

Sind die zukünftigen Anforderungen richtig konkretisiert worden (und herrscht Einigkeit darüber innerhalb des Nominierungsausschuss bzw. im Gesellschafterkreis oder den Familienstämmen) sollte mit der gleichen Sorgfalt festgelegt werden, in welchem Kandidatenfeld gesucht wird.

Bei der externen Suche für die CEO-Nachfolge kommt es besonders darauf an, Branchen, Sektoren und Zielfirmen so auszuwählen, dass Ihr Unternehmen von den Erfahrungen anderer profitieren kann. Das kann viele Umwege ersparen.

Aber auch hier gilt, genauer hinzuschauen und sich nicht von häufig hartnäckigen, althergebrachten und überholten Vorurteilen fehlleiten zu lassen. Kandidat_innen, die von Unternehmen X kommen, per se auszuschließen, kann ein großer Fehler sein und den Kandidatenpool unnötig einschränken.

Kriterien zur Suchfeld-Priorisierung



KULTURELLE PASSUNG

Welche Sektoren sind unseren Werten und unserer angestrebten Zielkultur am nächsten?

LEBENSZYKLUS

In welchen Sektoren gibt es Erfahrungen aus anderen Lebenszyklusphasen?

TRANSFORMATION

Welche Sektoren haben den Wandel schon bewältigt, der uns bevorsteht?

GEOGRAPHIE

Welche Sektoren sind in den für uns zukünftig wichtigen Geographien am besten aufgestellt?

IMAGE/RUF

Welche Sektoren haben einen guten Ruf hinsichtlich Managementqualität?

EIGENTÜMERSTRUKTUR

Welche Sektoren verfügen über ein ähnliches Setup?

Ein faktenbasierter, zukunftsorientierter Interview- und Auswahlprozess

Sind passende potentielle Kandidat_innen für die Nachfolge identifiziert und umfassend vorgeprüft (z.B. über eine zugeschaltete Executive-Search-Beratung), geht es um die konkrete Auswahl.

In den meisten Fällen hat der Nominierungsausschuss (oder vergleichbare Gremien in nicht börsennotierten Unternehmen) die Aufgabe, den Aufsichtsrat bei der Besetzung von Vorstandspositionen zu unterstützen.

„Eine Rolle im Nominierungsausschuss darf kein Versorgungsposten sein.“

Vor dem Hintergrund dieser wichtigen Aufgabe ist die Qualität und Zusammensetzung dieses Gremiums von besonderer Bedeutung. Erfahrene Aufsichtsräte empfehlen eine besondere Sorgfalt bei der Besetzung des Nominierungsausschusses — die Rolle dort darf kein „Versorgungsposten“ sein, sondern muss als zentraler Hebel für die Zukunft des Unternehmens verstanden werden. Nicht in allen Fällen ist die oder der Aufsichtsratsvorsitzende gleichzeitig auch Vorsitzende oder Vorsitzender des Nominierungsausschusses — sollte aber immer in die Auswahl der Kandidat_innen einbezogen werden.

Im Interview- und Auswahlprozess geht es darum, sich einen möglichst objektiven Einblick in die tatsächlichen Fähigkeiten der potenziellen CEOs zu verschaffen.

Bevor Sie Ihrer Intuition folgen, konzentrieren sie sich auf die relevanten Fakten. Oft wird sich zu früh schon auf eine Person festgelegt, weil sie vermeintlich gut passe. Widerstehen Sie diesem Drang und sorgen Sie im Ablauf dafür, dass der Interviewprozess standardmäßig zunächst mit einer nüchternen, ausführlichen Faktenaufnahme beginnt — bevor Sie oder die anderen im Nominierungsausschuss sich (verfrüht) festlegen.

„Der zukünftigen Erfolg einer Führungskraft kann an fünf Kriterien festgemacht werden.“

Konzentrieren Sie sich auf prüfbare Kriterien, mit denen Sie die Erfolgsaussichten potentieller CEOs im spezifischen Unternehmenskontext besser vorhersagen können:

1. **KOMPATIBILITÄT:** Wie gut passen die Person und ihre individuellen Eigenschaften generell zum Umfeld des Unternehmens, seiner Situation und Zielsetzung — gemessen am zuvor entwickelten unternehmensspezifischen Anforderungsprofil?
2. **KARRIERE:** Entspricht der bisherige Karriereweg dem geforderten, idealen Erfahrungshintergrund? Dies ist anhand des Lebenslaufs und der bekleideten Positionen relativ leicht zu erkennen und zu bewerten.

3. **KOMPETENZEN:** Ein kompetenzbasiertes Interview gibt Auskunft darüber, wo die speziellen Fähigkeiten der Kandidat_innen liegen und ob sie in der Lage gewesen sind (und sein werden), diese Kompetenzen auch so einzusetzen, dass gesetzte Ziele erreicht worden sind.
4. **KAPAZITÄT:** Dabei handelt es sich um einen intrinsischen Indikator für das Potenzial der Kandidat_innen. Das kann z.B. über ein Executive-Intelligence-Assessment ermittelt und über Referenzen zusätzlich abgesichert werden. Dies soll vor allem die Frage beantworten, wie schnell sich jemand auf neue Situationen einstellen und lernen kann.
5. **CHARAKTER:** Passen die grundsätzlichen Wertpräferenzen zur aktuellen oder zur erwünschten Unternehmenskultur? Dieses Kriterium kann zum Beispiel über ein Individual Style Profile bewertet werden.



WEITERFÜHRENDER LINK

**CEO-Performance
vorhersagen**



WEITERFÜHRENDER LINK

**Individuelle Wertpräferenzen
und Unternehmenskultur**

Insgesamt geht es darum, möglichst sicher zu ermitteln und zu bewerten, was eine Führungskraft bisher tatsächlich erreicht hat und vor allem, was sie erreichen kann.

Kriterien zur Executive Intelligence Assessment (ExI)

Was eine Führungskraft bisher erreicht hat

CAPABILITY-BASIERTES INTERVIEW



- » Messen und Vergleichen von Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnissen auf Grundlage der Anforderungen des Unternehmens.
- » Bewertung der Erfolgsbilanz und der aktuellen Leistungsfähigkeit

REFERENZEN/360°-INPUT



- » Fokus auf gezeigtes Verhalten durch detaillierte Referenzen
- » Erkennen des Führungsstils und des Impacts
- » Ermittlung der Wahrnehmung der Leistung der Führungskraft

Was eine Führungskraft erreichen kann

EXECUTIVE INTELLIGENCE-INTERVIEW („EXI“)



- » Messung des Führungs- und Wachstumspotenzials – d.h. Executive Intelligence
- » Benchmark gegen Senior Executives (Globale Datenbank)
- » Interaktiver Austausch

INDIVIDUAL STYLE PROFILE („ISP“)



- » Messung der Wertpräferenzen und Persönlichkeit einer Führungskraft
- » Einblick in die Art und Weise, wie er/sie führt, beeinflusst und mit anderen zusammenarbeiten wird
- » Antizipieren der wahrscheinlichen kulturellen Passung



Informelle Referenzen früh einholen

Die Besetzung von Führungspositionen ist ein sensibles Thema, das außerordentliche Diskretion erfordert. Bereits lange vor der direkten oder indirekten Ansprache potentiell geeigneter externer (und auch interner) Kandidat_innen wird eine eingeschaltete Executive-Search-Beratung dem mit der Entscheidung beauftragten Gremium mehrere informelle Referenzen vorgelegt haben.

Aber auch die oder der Aufsichtsrats- bzw. Nominierungsausschussvorsitzende sollte diese wichtigen informellen Referenzen selbst einholen. Ein funktionierendes Netzwerk, über das sich entsprechende Informationen einholen lassen, ist dabei von großem Vorteil. Denn die Beobachtungen anderer, die die Leistungen eines potentiellen neuen CEOs in aktuellen und früheren Funktionen validieren können, sind extrem wertvoll und wichtig.

Geregelter Interviewprozess

Bei der Art und Weise wie die Interviews geführt werden, gibt es kein „richtig“ oder „falsch“. Beispiele zeigen einige Spielarten auf:

„Ich führe heute viel offener Interviews, höre mehr zu, stelle weniger Fragen.“

- » **BEISPIEL 1:** „Wir führen innerhalb des Nominierungsausschusses bis zu sechs Interviews je Person, um eine gefestigte Meinung zu bekommen. Dafür muss man sich auch Zeit nehmen! Der Prozess beginnt oft erst verhalten und schleppend und nimmt dann langsam Fahrt auf.“
- » **BEISPIEL 2:** „Wir führen drei Interviews je Person und fassen danach unsere jeweiligen Eindrücke schriftlich zusammen. Danach führen wir ein gemeinsames Gespräch innerhalb des Gesellschafterkreises und diskutieren die Einschätzungen.“
- » **BEISPIEL 3:** „Der Aufsichtsratsvorsitzende interviewt alle Kandidat_innen und identifiziert für sich seinen Favoriten bzw. seine Favoritin, stellt aber seinem Stellvertreter die letzten zwei Kandidat_innen vor, ohne seine Präferenz mitzuteilen. In der letzten Runde werden alle Aufsichtsräte dazu gebeten, um eine Einzelmeinung zu vermeiden. Das ist Arbeitsteilung und keine Ex-Officio-Entscheidung, alle werden mit einbezogen.“

Typische Fehler vermeiden

Die CEO-Besetzung ist eine der wichtigsten und zugleich auch risikoreichsten Entscheidungen. Insofern sollten folgende typische Fehler von vorneherein vermieden werden.

Ungenauere Anforderungen:

Typische Fehler

- » Zu stark auf die immer gleichen und zu allgemeinen Erfahrungshintergründe, Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften setzen
- » Zu stark an den Eigenschaften des aktuellen CEOs orientieren
- » Zu wenig herausarbeiten, worauf es in Zukunft ankommen wird.
- » Sich zu wenig in den Markt und das Unternehmen „hineinzugraben“, um wirklich die essentiell wichtigen Herausforderungen und relevanten Zukunftsfragen („Big Ideas“) zu benennen
- » Zu allgemein bleiben und die Anforderungen nicht priorisieren („Spikes“, Muss- vs. Kann-Kriterien)

Folgen

- » Die Anforderungen, die wirklich wichtig für die Zukunft des Unternehmens wären, werden vernachlässigt
- » Immer die gleichen Kandidatenlisten, aus denen dann scheinbar „bewährte“ Nachfolger_innen ausgewählt werden
- » Deutliches höheres Risiko einer Fehlbesetzung

- » **TRADIERTE SUCHSTRATEGIE:** Noch immer wird häufig nach den „charismatischen Held_innen“ 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, Nachfolgekandidat_innen 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 nachhaltig in der heutigen Unternehmenswelt eine größere Wirkung. Dazu zählen etwa die Unternehmenskultur, die systematische Entwicklung eigener Führungskräfte und Team-Effectiveness. Generell wird das Thema des „Cultural Fit“ immer noch zu wenig berücksichtigt. Typische Kommentare lauten: „Das ist jeman von unserem direkten Wettbewerber „X“, dort liefert er/sie gute Ergebnisse, dann wird er/sie das auch bei uns tun.“
- » **ZU STARK AUF ERFAHRUNG SETZEN:** Es liegt nahe, bei der CEO-Nachfolge den Weg des geringsten Risikos zu gehen und sich zu stark auf leicht zu erkennende Indikatoren zu verlassen — weniger, um zu gewinnen, sondern mehr, um nicht zu verlieren. Die Annahme, dass ein erfahrener CEO der oder die richtige Wahl ist, kann dem Aufsichtsrat ein falsches Sicherheitsgefühl vermitteln: Die Annahme, dass weniger erfahrene Kandidat_innen nicht genauso qualifiziert seien, kann das Gremium daran hindern, die bestgeeignete Persönlichkeit für das Unternehmen und letztendlich den besten Werttreiber für die Aktionäre auszuwählen. Es wird immer einen Kompromiss zwischen Erfahrung und zukünftigem Potenzial geben. Aufsichtsräte sind dann am besten in der Lage, eine richtige Balance zu finden, wenn sie den spezifischen Kontext und das Mandat für den nächsten CEO sowie einen realistischen Zeit-horizont für den Wandel berücksichtigen.
- » **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 Kandidat_innen zu öffnen — und zwar in allen Richtungen der Diversität — lassen sich die Unternehmensziele bei diesem Thema tatsächlich besser erreichen. Einige Unternehmen beschränken die Vertragslaufzeiten mittlerweile auf vier Jahre. Das würde somit den Raum geben, mutiger bei der CEO-Entscheidung zu werden..

„Man sagt — das ist ein Kandidat von unserem direkten Wettbewerber ‚X‘, das ist ein guter Ergebnisbringer, dann wird er das auch bei uns tun — und vergisst völlig den Faktor ‚Kultur‘.“



WEITERFÜHRENDER LINK

Wenn Potential
Erfahrung aussticht

„Wir schauen zu viel auf andere, fragen, was die gemacht haben, ohne zu wissen, ob das tatsächlich auch hier in dieser Phase geht.“

- » **FALSCHER PROZESS:** Bisweilen wird die Entscheidung für einen neuen CEO einsam getroffen — selbst wenn formal ein Prozess mit mehreren Interviewern durchlaufen wird. Meist ist dies die oder der Aufsichtsrats- bzw. Nominierungsausschussvorsitzende. Wenn diese Person das Verfahren zu stark dominiert, kann es am Ende zu einer stark subjektiv geprägten Entscheidung kommen. Die CEO-Auswahl sollte aber am Ende eine kollektive Entscheidung sein. Dafür ist eine ergebnisoffene Diskussion im Nominierungsausschuss und Aufsichtsrat unabdingbar. Die Auswahl muss mit Weitsicht erfolgen und Egoismen auf Kapital- und Arbeitnehmerseite vermieden werden.
- » **SICH NACH DER AUSWAHL ZURÜCKLEHNEN:** Ist der neue CEO benannt, kommt es darauf an, ihn oder sie bestmöglich an Bord zu holen. Dies entscheidet über Erfolg oder Misserfolg und wird meist unterschätzt. Häufig wird über die ersten 90 oder 100 Tage in der neuen Aufgabe gesprochen. Wir halten das für wenig zielführend. 90 Tage in einer kritischen Situation können viel zu lang sein — oder viel zu kurz, wenn es um grundlegende Richtungsentscheidungen geht. Unterstützen Sie den neuen CEO dabei, ein Gefühl dafür zu entwickeln, was dringend und wichtig ist und welche Aktivitäten in Ruhe und mit Überlegung angegangen werden können. Entscheidend ist, dass es eine klare Vorstellung und spezifische Ziele für die erfolgreiche Einarbeitung gibt.

Nutzen Sie alle Chancen eines Neuanfangs — aber geben Sie dem neuen CEO auch die Chance, ihre oder seine alte Position korrekt und professionell zu verlassen bzw. zu übergeben. Das ist eine Selbstverständlichkeit. Genauso korrekt, professionell und respektvoll sollten Sie sich über den Vorgänger bzw. die Vorgängerin äußern. Man wird es bemerken und sich daran erinnern.

Helfen Sie, den Übergang zu optimieren und den CEO samt Team so zu positionieren, dass im Laufe seiner oder ihrer Amtszeit die Erwartungen aller Stakeholder übertroffen werden.

„Man muss zum Nachdenken gebracht werden. Kein Kandidat wird perfekt passen — man muss schauen, ob das eine echte oder eine konstruierte Lücke ist — als Bedenken aus den Interviews.“



WEITERFÜHRENDER LINK

Onboarding Best Practices

Dank an unsere Interviewpartner

Nach 64 Jahren der Beratung von Boards und CEOs wissen wir, wie ein Nachfolgeprozess erfolgreich aufgesetzt und zu überzeugenden Ergebnissen geführt werden kann. Seit 2009 haben wir weltweit fast 1.500 CEO-Suchen und Nachfolge-Assignments durchgeführt.

Um unsere Sicht auf die Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge jedoch erneut zu hinterfragen, haben wir im Rahmen kürzlich abgeschlossener und laufender Suchmandate zusätzlich mehr als 20 Aufsichts- und Beiratsvorsitzende bzw. Mitglieder von Nominierungsausschüssen interviewt. Bei unseren Interviewpartnern aus den Bereichen Industrie, Financial Services, Private Equity und Dienstleistungen möchten wir uns für ihre Zeit und ihre Überlegungen bedanken.

Quellen

- » Arbeitskreis “Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Köln: Der Aufsichtsratsvorsitzende — Leadership und Führungskultur in: Der Betrieb, Nr. 37, 14. September 2018
- » Charan, Ram: The Secrets of Great CEO Selection. Harvard Business Review, 12/2016
- » Landmann, Ralf: CEO-Nachfolge: Das Anspruchsniveau nicht aufgeben, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2021
- » Scott, J.C., & Reynolds, D.H. (Eds.). (2010). The Handbook of Workplace Assessment: Evidenced-based practices for selecting and developing organizational talent
- » Spencer Stuart: How Boards Can Overcome the Most Common Succession Planning Obstacles, 2017
- » Spencer Stuart: Der CEO-Lebenszyklus. In: Harvard Business Manager, 03/2020
- » Spencer Stuart: Why Rookie CEOs Outperform. In: Harvard Business Review, 2021
- » Spencer Stuart & Bain Capital: Crisis put CEO succession on hold in 2020. Expect a rebound in 2021, 2021

AUTHOR

Ralf Landmann (rlandmann@spencerstuart.com) ist Berater bei Spencer Stuart. Er ist Geschäftsführer (Managing Partner) von Spencer Stuart Deutschland und Leiter der deutschen CEO-Succession und Boards Practice.

ÜBER SPENCER STUART

Herausragende Führungskräfte prägen die Entwicklung jedes Unternehmens. Als eines der renommiertesten Personalberatungsunternehmen mit dem Schwerpunkt auf Führungskräfte bringt Spencer Stuart passgenau Unternehmen und Kandidaten zusammen, und zwar sowohl durch klassisches Executive Search, durch Assessments des Managements, durch Analyse der Unternehmenskultur und durch die Beratung von Aufsichts-/und Beiräten. Spencer Stuart stellt die richtigen Fragen und macht die richtigen Entscheidungen möglich: Wer wird eingestellt? Wer hat weiteres Potenzial? Wie kann dieses Potenzial bestmöglich entwickelt werden? Und wie lässt sich die Effizienz von Führungsteams sowie von Aufsichtsgremien fördern?

Spencer Stuart berät mit mehr als 2000 Mitarbeitern an 70 Standorten weltweit die besten Unternehmen aller Branchen. Profunde Kenntnis über Funktionen, Branchen sowie regionale Besonderheiten kombiniert Spencer Stuart mit exzellenten Kontakten auf allen Kontinenten. Die Beratung von Familienunternehmen stellt vor allem in Deutschland einen Schwerpunkt der Arbeit des Unternehmens dar. Weitere Informationen

www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career

