



LABBÉ & CIE.

AUFSICHTSRATS- UND BEIRATSSERVICES

Up or out? Goldfische im Wasserglas

Im Wasserglas sieht man sie ihre Runden ziehen, die eigenen Goldfische. Der Blick auf das Wasserglas offenbart zuweilen Spannendes: Durch die Brechung des Glases können Fische in anderen Aquarien noch viel größer und bunter aussehen. Oftmals lautet das Ergebnis für interne Top-Kandidaten im Nachfolgeprozess dann: „Out!“, jedenfalls wenn sie die Karriereleiter weiter emporsteigen wollen. Muss das so sein? Geht es nicht vielmehr darum, auf das richtige Pferd zu setzen?

von Marcus Labbé und Thomas Kienle

Gemäß Aktiengesetz ist es die hoheitliche Aufgabe des Aufsichtsrats, gemäß **Satzung** sollte es die eines starken Beirats sein, und Firmeninhaber sehen es nicht nur im Rahmen der Nachfolge zu Recht als ihre ureigene Aufgabe an: die **Auswahl und Besetzung auf C-Level mit den fachlich wie charakterlich besten Kandidaten**.

Die Besetzung von Top-Management-Positionen ist eine der bedeutendsten strategischen Entscheidungen. Für das Headhunting nach externen Kandidaten wie auch für hausinterne Berufungen gilt: **Erfolg braucht kluge Köpfe mit integrem Charakter**. Interne Kandidaten müssen sich den definierten Anforderungen gleichermaßen stellen, insbesondere wenn es priorisiertes Ziel ist, bei der Nachfolge das Top-Führungsgremium aus den eigenen Reihen zu besetzen. Die Vorstandsbesetzung aus den eigenen Reihen ist jedoch **brisant**. **Relevant** ist sie dann, **wenn** das interne Kandidatenportfolio **verheißungsvoll** ist.

Professionalität bei Besetzungen auf C-Level ist *conditio sine qua non* für erfolgreiches Wirken. Professionalität bedeutet, zuvorderst mit der erforderlichen Unvoreingenommenheit Kandidaten gegenüber zu agieren.

Objektivität ist Grundvoraussetzung

Sie bedeutet, dem Mandat, d.h. dem konkreten Projektauftrag, gerecht zu werden. Das gilt vor allem, wenn sich auch Kandidaten aus dem Gesellschafterkreis der Herausforderung stellen. Eine tatsächliche Gleichbehandlung aller Kandidaten ist umso bedeutender, als das Gremium zu keinem Zeitpunkt sein eigenes Wirken als eben neutrales Gremium konterkarieren darf. **Daher kommt der personellen Zusammensetzung des neutralen Gremiums entscheidende Bedeutung zu.** Erfahrungsgemäß sind Unternehmen gut beraten, wenn das Team aus einem unabhängigen branchenaffinen Top-Manager und gegebenenfalls einem ebenso unabhängigen aktiven Aufsichtsrats-

TOP EXECUTIVE
SEARCH & ADVISORY

AUFSICHTSRATS- UND
BEIRATSSERVICES

**Nachfolge aus den eigenen Reihen –
Top-Positionen bestmöglich besetzen
und sich keiner Chancen berauben**

Stehen personelle Weichenstellungen in familiengeführten oder -gesteuerten Unternehmen an, gilt der erste Blick dem eigenen Nachwuchs: Blut ist dicker als Wasser und quasi „beste“ Voraussetzung, um das Familienerbe anzutreten. Ob echtes **Interesse**, gar **Leidenschaft** oder die **Befähigung** seitens des Nachwuchses zur Unternehmensführung besteht, wird **kaum systematisch hinterfragt**.

In Großkonzernen sieht es selten anders aus, gilt es doch, sich über Jahre emporzuarbeiten, alle sich bietenden Möglichkeiten zum internen Networking genutzt und sich idealerweise ein engmaschiges persönliches Netzwerk gestrickt zu haben. **Kommunikationspolitik bestimmt** zum wesentlichen Teil die **Karriere**, man sollte sich richtig „verortet“ und Eigenwerbung betrieben haben.

So unterschiedlich die Herangehensweisen bei der Neu- oder Nachfolgebesetzung von Spitzenpositionen sind, ein gelebter Automatismus zeugt nicht immer die besten Ergebnisse. **Weitaus erfolgversprechender** ist es, interne wie externe Kandidaten im Rahmen eines **objektiven Auswahlprozesses** herauszufordern.

Erfolg braucht kluge Köpfe mit integrem Charakter. Dies gilt umso mehr, wenn **Positionen auf C-Ebene** zu besetzen sind. Entscheider sind gut beraten, Kandidaten aus eigenen Reihen im direkten Vergleich mit externen Kandidaten systematisch zu überprüfen.



vorsitzenden eines Unternehmens gleicher Größenordnung sowie einem psychologischen Gutachter mit Unternehmer- oder Management-Vita und einem in der Evaluierung von Vorstandskandidaten erfahrenen Executive Search Advisor besteht, der das Gremium koordiniert. Denn erst breite Kompetenzen und die Unabhängigkeit des Gremiums ermöglichen die für einen fairen Prozess erforderliche Objektivität und Neutralität.

Klare Kommunikation, straffes Projektmanagement

Der erste Schritt zur „Überprüfung der Vorstandsfähigkeit“ interner Kandidaten beinhaltet die klare Definition des Projektauftrags seitens des Mandanten. In der Vorbereitungsphase wird der gesamte zeitliche und inhaltliche Ablauf definiert und die Frage geklärt, wer wann wie bei gleichzeitiger Wahrung von Diskretionserfordernissen informiert werden soll. Das setzt voraus, dass der Mandant interne Kandidaten bestimmt und deren grundsätzliche Eignung aus seiner Sicht begründet hat. Zeitgleich ist zu entscheiden, ob bei der Nachfolge parallel externe Kandidaten als Benchmarks gesucht und in die Auswahl einbezogen werden sollen. Zu Beginn der Durchführungsphase findet das Briefing der Kandidaten bezüglich des gesamten Auswahlprozesses, des Erwartungsmanagements und der Zeitschiene statt. Unabdingbar ist es, den Adressaten glaubhaft zu vermitteln, welche Perspektiven für die am Ende nicht ausgewählten Kandidaten

bestehen, um eine „Up-or-out“-Dialektik a priori auszuschließen. Zum guten Ton gehört es, zum Abschluss allen Kandidaten individuelle Feedbacks zu geben und nochmals Wertschätzung für ihre Teilnahme auszusprechen. Durchwegs sehr positive Erfahrungen sind in aller Regel zu verzeichnen, wenn nicht zum Zuge gekommene interne Kandidaten für ihre Teilnahme am Prozess mit einer hochwertigen Fortbildung honoriert werden, z.B. mit der Finanzierung eines Executive MBA o.ä. durch den Arbeitgeber. Dadurch und mit der Verdeutlichung einer Perspektive nach Abschluss der Fortbildung können interne Top-Potenzialträger gerade auch emotional gebunden werden.

Nachfolge mit Systematik und Methodik

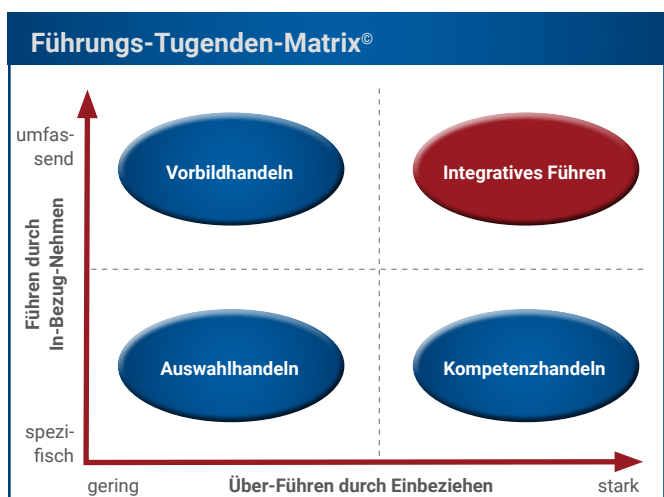
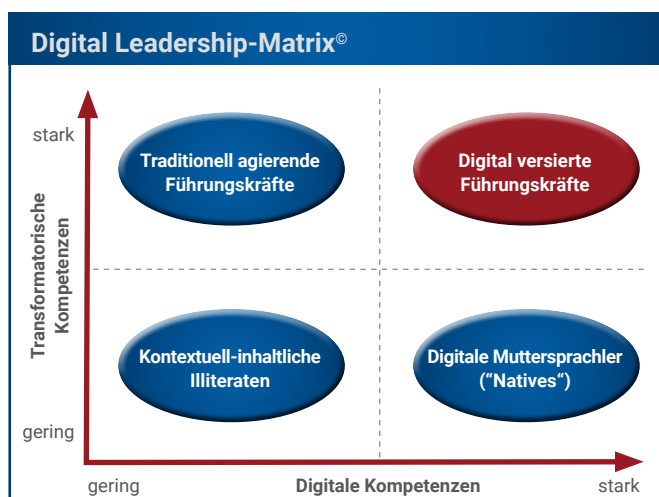
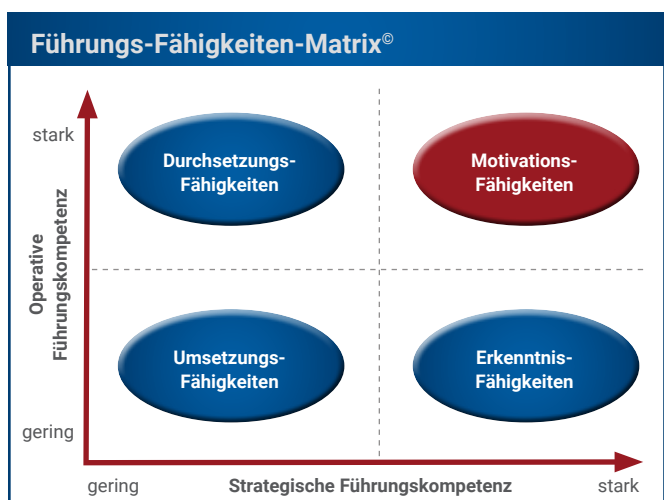
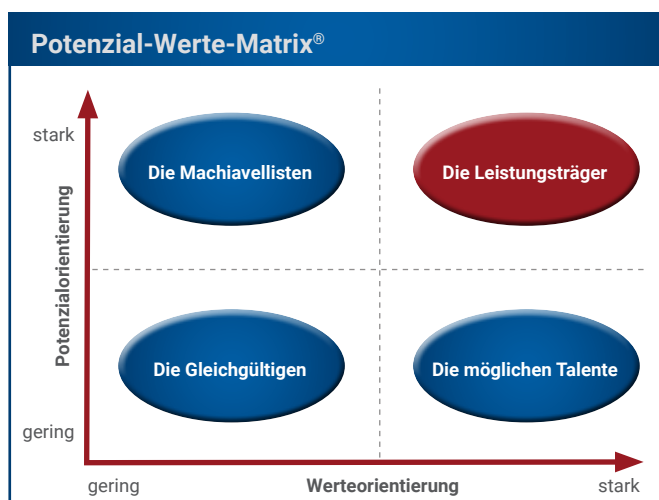
Persönlichkeitsstruktur und Kompetenzprofil der Kandidaten sind entlang der konkreten Unternehmenserfordernisse zu evaluieren. Die Situation, in der sich das Unternehmen derzeit und auf Sicht befindet, ist ebenso von Belang wie die bereits formulierte Strategie sowie denkbare Strategieoptionen. In ein- bis zweitägigen Präsentations- und Evaluierungsworkshops sollte jeder Kandidat die vorhandene Strategie plausibilisieren oder eine notwendige Neuausrichtung ableiten sowie Top-Management-Themen (z.B. Innovation und Digitalisierung, Kommunikations- und Vorbildhandeln) aus spezifischer Unternehmenssicht fokussieren. Hier stellt er seine strategische Führungskompetenz, sein

Business Judgement sowie seine Entrepreneurship-DNA unter Beweis. Neben Führungskompetenz und Branchenwissen sollten Kandidaten für die Nachfolge vor allem eines mitbringen: einen werteorientierten Charakter. Das neutrale Gremium muss erkennen, wessen Geistes Kind die Kandidaten sind, welche Werteagenda intuitiv verfolgt und wie die Führungs- und damit die Unternehmenskultur im Hause geprägt werden. Strategie-Audit und Management-Audit sind entlang der Führungsleitlinien durchzuführen. **Das Ergebnis der Evaluierung muss wesentliche Kriterien abdecken:** Persönlichkeitspotenzial und individuelle Überzeugungen, operative und strategische Führungskompetenz, Digital Leadership-Potenzial sowie letztlich zu Tage tretende Führungstugenden (siehe dazu Seite 3).

Fazit: Wesentliches ist prägnant

Soll bei der Nachfolge die Vorstandsbesetzung aus den eigenen Reihen erfolgen, kann ein neutrales Gremium dem Aufsichts- bzw. Beirat, dem Gesellschafterausschuss oder dem Unternehmensinhaber respektive der Unternehmerfamilie professionelle und hochgradig wirksame Unterstützung zur Beurteilung und Vorauswahl vorstandsfähiger Kandidaten leisten. Unabhängigkeit und Unvoreingenommenheit sind dabei die unabdingbaren Qualitätskriterien für seine Zusammensetzung. Die **systematische, umfassende Kandidatenevaluierung**, sowie Erfahrung und Kompetenz in der Sache selbst sind **erfolgsentscheidend**.

Marcus Labbé (Prof. Dr.) und **Thomas Kienle** (Dr.) sind geschäftsführende Gesellschafter der auf Top-Executive-Search spezialisierten Beratungsboutique Labbé & Cie. Labbé & Cie. zählt zu den renommiertesten Beratungs- und Sparringspartnern bzgl. der **personellen sowie organisationalen Ausrichtung von Unternehmen**. Man „genießt bei Entscheidern hinsichtlich externer Besetzungen von Positionen auf oberster Leitungs- sowie 1. und 2. Führungsebene einen exzellenten Ruf als **ebenso diskreter wie erfolgreich agierender Headhunter**“ (SZ) und „gilt als **Premium Boutique** bei der strategisch orientierten Besetzung von Schlüsselpositionen“ (FAZ).



Evaluierungs-Ergebnis-Matrix								
	Werteorientierung und individuelle Überzeugungen	Persönlichkeits-immanentes Potenzial	Strategische Führungskompetenz	Operative Führungskompetenz	Change Management-Kompetenz	Digitale Führungskompetenz	Organisatorisches Geschick	"Legacy Driven Leadership"
P. O.	++	++	++	++	+	++	++	+
M. R.	o	o	+	+	-	o	++	--
I. M.	-	+	o	+	o	+	o	-
A. L.	++	++	++	+	++	+	+	++
W. S.	+	++	+	++	++	+	++	++
D. E.	o	+	+	o	o	+	o	+

„++“ stark ausgeprägt „+“ ausgeprägt „o“ vorhanden „-“ eher gering ausgeprägt „--“ sehr gering ausgeprägt

LABBÉ & CIE.

LÖSUNGEN FÜR
UNTERNEHMENSFÜHRER

LÖSUNGEN FÜR
FAMILIENUNTERNEHMER

LÖSUNGEN FÜR
AUFSICHTSRATSGREMIEN

Auf dem richtigen Pferd sitzen...