



LABBÉ & CIE.

TOP EXECUTIVE SEARCH

Besetzung auf C-Level: eine de facto strategische Investitionsentscheidung

Wenn Aufsichts- und Beiräte Spitzenpositionen besetzen wollen, dann sollten sie für diese Business Cases auch den „Return on Character“ (RoC) im Blick haben.

von Marcus Labbé und Thomas Kienle

Sie fragen sich, warum die Neu- oder Nachfolgebesetzung von Positionen auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene als strategischer Business Case betrachtet werden sollte? Nun, diese Entscheidung gehört nicht nur zu den hoheitlichen, sondern vor allem zu den wichtigsten Aufgaben im Leistungsportfolio eines Aufsichts- oder Beiratsgremiums respektive eines Gesellschafterkreises. Und in jedem Fall zählt die Besetzung von Spitzen- und Schlüsselpositionen mit fachlich geeigneten und charakterlich integren Leistungsträgern zu den wesentlichen strategischen, den Erfolg von Unternehmen bestimmenden Investitionsentscheidungen.

Die Auswahl- und Berufungsentscheidung soll sich über kurz oder lang rechnen, vorzugsweise mit nachhaltig positivem Ergebnis. Andernfalls wird ein Vielfaches des mit der Position verknüpften Bruttojahreszeleinkommens negativ zu Buche schlagen. Dieses Resultat belegen zahlreiche Studien, die sich im „Netz“ finden lassen. Doch „sunk costs“ sind nur die eine Seite der Medaille. Auswirkungen auf die bestehende Organisation bleiben nicht aus und kosten zusätzlich. Denn häufig werden Verharrungsmomente

ebenso wie Irritationen ausgelöst, die den Leistungserstellungsprozess zumindest vorübergehend wirtschaftlich negativ beeinträchtigen.

Erfolg braucht Köpfe mit Charakter

Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse einer seit vielen Jahren laufenden Längsschnittstudie interessant: Immer wieder zeigen Unternehmensschiefen, dass Risiken, die von der Unternehmensleitung ausgehen, das Unternehmenswohl gefährden. Dabei ist Risikomanagement integraler Bestandteil einer „Good Corporate Governance“, welches das Aufsichtsgremium unbedingt im Blick haben muss. Wesentliche Potenzial- und Handlungsrisiken seitens der Unternehmensleitung gibt Abbildung 1 wieder. Schwerwiegende Gründe für einen hohen Schaden: Schwächen in der Sozialkompetenz und schlechter Führungsstil des Vorstands.

Führungsstil und Sozialkompetenzen, die in der vorgenannten Studie als zentrale Risiken herausragen, werden offenkundig durch Handlungen, die ihrerseits wiederum den Charakter offenbaren. Unser Charakterprofil gibt Auskunft über unser Verhältnis zur Welt, zu unserem sozialen Stil und

TOP EXECUTIVE SEARCH & ADVISORY

AUFSICHTSRATS- UND BEIRATSSERVICES

**Der „Return on Character“ – RoC:
eine durchaus aufschlussreiche
Erfolgskennzahl**

Von Oktober 2021 bis Juni 2022 standen im Rahmen von Einzelinterviews 19 Aufsichtsratsmitglieder, acht Insolvenzverwalter, 13 ehemalige Vorstände (die seit mindestens einem Jahr wegen Erreichens von Altersgrenzen ausgeschieden waren) sowie neun Wirtschaftsprüfer (die in die Jahresabschlussstellung der Unternehmen einbezogen waren) Rede und Antwort betreffend das **Risikopotenzial**, das dem zum Zeitpunkt der Befragung aktuell amtierenden **Vorstands- und Aufsichtsratsgremien** zugesprochen wurde. Die auf Seite 3 wiedergegebene Abbildung 1 legt die aktuellen Ergebnisse der **seit vielen Jahren durchgeführten Längsschnittstudie** dar.

Die im ersten Halbjahr 2022 betreffend 18 Vorstandsvorsitzende deutscher Aktiengesellschaften durchgeführte Studie zum **„Return on Character“** (siehe Abbildung 2) hat neben den bereits oben genannten Adressaten auch Teile des Senior Managements der jeweiligen Unternehmen in die Umfrage einbezogen. Hierbei wurden vier wesentliche (universelle) **Charakterzüge, die den CEO in seinem Tun und Wirken beschreiben**, in den Fokus der Erhebung gestellt, d.h.: Integrität (führt zur Verantwortlichkeit); Verantwortung (schafft Vertrauen in die Führung); Fehlertoleranz (aktiviert Innovationskraft); Anteilnahme (lässt Zusammenarbeit entstehen).

Die in die Umfrage einbezogenen bundesweit ansässigen AGs beschäftigten **2.000 bis 38.000 Mitarbeiter**, der Median lag bei 12.500 Beschäftigten.



unserer beruflichen Zukunft. Die in Abbildung 2 dargestellten Ergebnisse einer ebenso seit mehreren Jahren laufenden Längsschnittstudie bringen deutlich zum Ausdruck: wahrgenommene Charakterstärke und Unternehmenserfolg (gemessen am 3-Jahres-RoA für 2019-2021) korrelieren grundsätzlich positiv zueinander. Fazit: der „RoC“ ist wegweisend.

Investitionen systematisch vorbereiten

Dem Aufsichts- oder Beirat bzw. dem handelnden Gesellschafterkreis wertorientierte Charakterköpfe als zukünftige Leistungsträger zu empfehlen, ist eine zentrale Aufgabe des Top Executive Search-Beraters. Nicht weniger zentral ist es, den umfassenden Anwerbungsprozess von Hochkarätären einerseits ganzheitlich und methodisch effektiv zu stützen, andererseits pragmatisch zielführend zu strukturieren. Als Prozesseigner steuert der Headhunter nicht nur die diskrete Ansprache von Zielpersonen, sondern moderiert auch die qualitativ hochwertige und kandidatenseitig aufwändige Präsentation im vertraulichen Kreis der Letztentscheider.

Der verfrühte Einsatz von Personal diagnostikinstrumenten ist dabei verfehlt, der unbedingte Einsatz ist es gleichermaßen. Sicherlich haben Sie sich schon einmal mit der wissenschaftlichen Validität solcher Prognoseinstrumente auseinandergesetzt. Gewiss gut investiertes Geld, dies beizeiten zu tun. Als Management Auditoren können wir derzeit nur ein einziges System empfehlen. Zielführender ist es, sich

mit dem spezifischen Mandanten zu befassen sowie umfassende und tiefgründige Fallstudien ggf. aus eigener Feder zu erstellen, zu deren zentralen Aspekten Zielpersonen die eigene Denk- und Geisteshaltung verlautbaren.

Wesentliches gewinnt durch Prägnanz

Unserer Erfahrung nach sind Zielpersonen insbesondere hinsichtlich ihres fachlichen sowie methodischen Wissens und Könnens zu überprüfen. De facto zählen: analytisch saubere Problemdefinition und strukturierte, methodisch fokussierte Problemlösung, verstärkt durch die Gabe, die Dinge gegenüber Adressaten auch kommunikativ auf den Punkt zu bringen. Denn Wesentliches ist prägnant. Das setzt bei Kandidaten eine andere Denk- und Geisteshaltung voraus, als zuvorderst mit vergangenem Branchen-Know-how ist gewiss keine schlechte Eintrittskarte, allerdings nicht immer eine letztlich zielführende.

Wer seitens der Mandanten noch immer seine Auswahlentscheidung vor allem an der Branchenerfahrung von Zielpersonen festmacht, der übersieht, dass in Zeiten schnellen Wandels branchenspezifische Erfahrungen einer geringen Halbwertszeit unterliegen. Was nützen den Zielpersonen auch fünfzehn Jahre Branchenerfahrungen im Rucksack, wenn man für neue Problemstellungen dann allzu gerne in diesen Rucksack greift, um Neues mit einem Seinerzeit-Ansatz sowie Ehedem-Vorgehen sezieren zu wollen? Und wer auf Seiten vermeint-

licher Headhunter mit Kandidatenbanken wirbt, auch an dem sind Zeichen der Zeit vorbeigegangen.

Top Executive Search verpflichtet

Unprofessionelles Agieren offenbart sich, wenn im Grunde absehbare Neu- oder Nachfolgebesetzungen quasi kurzfristig auf die Tagesordnung gesetzt und CV-Makler eingebunden werden, die sogleich ad hoc liefern. In diesem Zusammenhang heißt es nicht ohne Grund: jeder Mandant hat seinen Berater, und jeder Berater seine Mandanten – alles eine Frage des Selbstverständnisses. Und hier kommen wir zu weiteren Fragen, die im Top Executive Search in den Fokus gehören: was ist die DNS des beauftragenden Unternehmens? Dies gilt gleichermaßen vice versa: welches ist das Selbstverständnis des beauftragten Vertrauenspartners?

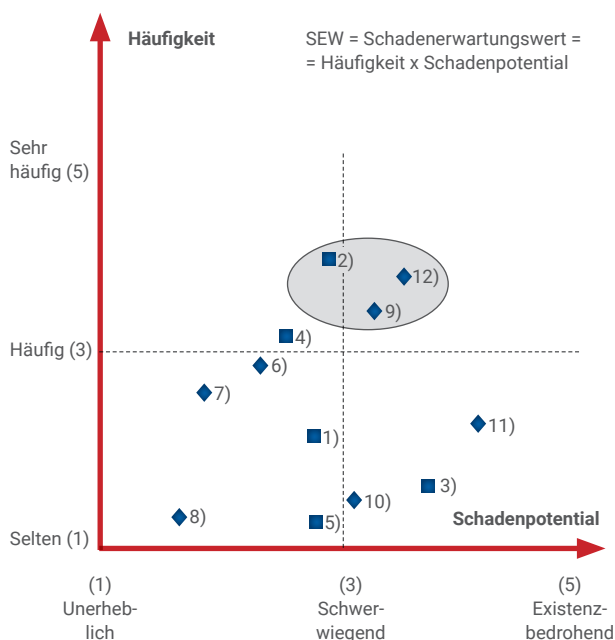
Wesentliches gewinnt jedenfalls durch Prägnanz: Erfolg und Ruf legitimieren den Headhunter gegenüber Zielpersonen in der Außenwirkung sowie als Botschafter des Mandanten. Und gelebte Selbstverpflichtung (2-Jahres-Garantie) bewirkt nachhaltigen Erfolg. Erfolg ist das Produkt aus Leistung und Leidenschaft. Wer Projekte hingegen industrialisiert abwickelt, kann nicht leidenschaftlich sein und hat Customizing nicht im Sinn. Im Fokus stehen muss die zielführende Beratung, nicht der Produktabverkauf. Für unser Haus steht felsenfest: Headhunting ist eine der vornehmsten und wertvollsten Tätigkeiten. – Sie fragen sich, warum? Nun, siehe Absatz 1 Satz 3.

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).



Faktencheck: Praxisrealitäten.

Abb. 1: Risiken auf Ebene der Unternehmensleitung in deutschen AGs



■ Wesentliche Potenzialrisiken

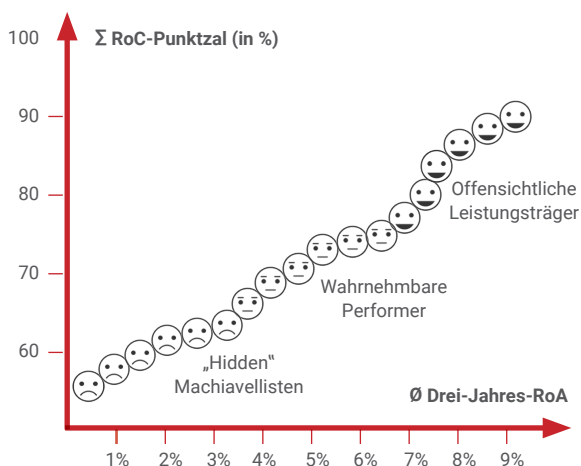
- 1) schlechte bzw. nicht zielführende Informations- und Kommunikationskultur im Vorstandsgremium
- 2) offensichtliche Schwächen in der Sozialkompetenz auf Vorstandsebene
- 3) mangelnde Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Vorstandsmitgliedern sowie zwischen Vorstand und Aufsichtsrat
- 4) mangelnde Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Vorstand und nachgeordneten Managementebenen
- 5) wahrgenommene Schwächen bei fachlichen Kenntnissen (branchenspezifisch/technisch/betriebswirtschaftlich)

◆ Wesentliche Handlungsrisiken

- 6) unzureichende gegenseitige Überwachung innerhalb des Vorstands sowie durch den Aufsichtsrat
- 7) unzureichende Vorgaben für die Ausgestaltung der Personalpolitik durch den Vorstand
- 8) unzureichende/falsche Vorgaben für die organisatorischen Strukturen im Unternehmen durch den Vorstand
- 9) Fehlbesetzung von wichtigen Führungsstellen durch das Aufsichtsrats- oder Vorstandsgremium
- 10) unzureichende Vorgaben zur Ausgestaltung des internen Überwachungssystems durch den Vorstand
- 11) Festlegung einer falschen Unternehmensstrategie durch Vorstand bzw. mangelnde Plausibilisierungskontrolle durch Aufsichtsrat
- 12) schlechter bzw. machiavellistischer Führungsstil des Vorstands

Quelle: Labbé & Cie. | September 2022

Abb. 2: Return on Character: Charakterstärke i.V. zu Return on Assets



■ Wesentliche (universelle) Charakterzüge

- 1) **Integrität**, u.a.
 - a) „in Übereinstimmung mit den eigenen Werten handeln“
 - b) „einfordern, was nach eigenen Überzeugungen richtig ist“
 - c) „abgegebene Versprechen gegenüber Dritten einhalten“
- 2) **Verantwortung**, u.a.
 - a) „Verantwortung für eigene Entscheidungen übernehmen“
 - b) „Unternehmens- und Allgemeinwohl zugleich anvisieren“
 - c) „Streben nach Exzellenz vorleben (Besseres hinterlassen)“
- 3) **Fehlertoleranz**, u.a.
 - a) „Dritten und sich Fehler zugestehen, Scheitern zulassen“
 - b) „das Richtige verfolgen, und nicht dem Falschen verharren“
 - c) „Fehler als wichtige Quellen für Dazulernen kommunizieren“
- 4) **Anteilnahme**, u.a.
 - a) „wahrhafte Empathie gegenüber Dritten unter Beweis stellen“
 - b) „Dritte mental stärken und zur Lösungsfindung befähigen“
 - c) „sich der persönlichen Weiterentwicklung Dritter widmen“

Quelle: Labbé & Cie. | September 2022

LABBÉ & CIE.

LÖSUNGEN FÜR
UNTERNEHMENSFÜHRER

LÖSUNGEN FÜR
FAMILIENUNTERNEHMER

LÖSUNGEN FÜR
AUFSICHTSRATSGREMIEN

Auf dem richtigen Pferd sitzen...