



STUDIE: IN 20 JAHREN ZUM CEO

Profile von
Dax-Vorstandsvorsitzenden
1988 - 2008 - 2028

Patrick Schild - Partner
Peter Herrendorf - Managing Partner

VORWORT



In Zeiten, in denen althergebrachte Gesetzmäßigkeiten durch Globalisierung und Krisen zunehmend außer Kraft gesetzt werden, stellt sich mehr denn je die Frage, über welche Kompetenzen und Führungsqualitäten ein Vorstandsvorsitzender für den langfristigen Erfolg seines Unternehmens verfügen sollte.

Unsere Studie fiel dabei genau in die Zeit, als sich die Finanzkrise voll entfaltete und auf die Realwirtschaft überschlug. Die Aussagen der befragten Aufsichtsräte sind demzufolge unter dem Eindruck der Krise zustande gekommen und müssen auch in diesem Licht interpretiert werden.

Trotz oder auch gerade wegen der Krise haben die Aufsichtsräte, denen an dieser Stelle ganz herzlich unser Dank gilt, ein relativ klares Bild von dem Anforderungsprofil eines Vorstandsvorsitzenden in der Zukunft gezeichnet. Ausgeprägte Führungsfähigkeiten wie Mitarbeiterorientierung und -motivation sowie Sozialkompetenz und Teamfähigkeit stehen im Vordergrund. Fachwissen oder analytische Fähigkeiten werden als selbstverständlich vorausgesetzt.

Auch Aspekte wie Ethik, Integrität und Nachhaltiges Handeln werden bei der Berufung und der Kontrolle eines Vorstandsvorsitzenden künftig stärker berücksichtigt werden müssen. In den nächsten 20 Jahren wird es zwar kaum Alternativen zu unserem gegenwärtigen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem geben. Auch sehen wir zurzeit keine Konzepte, die den «Shareholder Value» ablösen könnten.

Was aber sehr wohl durch die Krise in Bewegung gekommen ist, ist eine breite öffentliche Diskussion über eine mögliche Neugewichtung der Interessen aller Teilnehmer – Stakeholder – an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozessen. Das Stichwort «Neue Bescheidenheit» wird an Verbreitung gewinnen und die Frage, ob Wachstum, das zu Lasten anderer Generationen und der Umwelt geht, ethisch vertretbar ist, wird zunehmend stärker diskutiert werden.

Bescheidenheit in eigener Sache, Zurücktreten hinter die gemeinsamen Ziele sind keine Tugenden der Zukunft, sondern waren schon immer Eigenschaften langfristig erfolgreicher Führungspersönlichkeiten. Diese Tugenden sind insbesondere in einem System von Bedeutung, in dem an vielen Stellen die das Risiko begrenzenden Leitplanken zu weit gesetzt sind und für ausufernde Egos zu viel Spielraum lassen.

Wir hoffen, dass wir mit unserer Studie einen Beitrag dazu leisten, die Diskussion über künftige Szenarien und die damit einhergehenden Veränderungen im Fähigkeitsportfolio eines Vorstandsvorsitzenden zu verstärken.

Patrick Schild
Partner

INHALT

1. Hintergrund der Studie «In 20 Jahren zum CEO» 4

- 1.1. Zielsetzung und Konzeption 4
 - 1.2. Hinweise zur Methodik 5
 - 1.3. Allgemeine Angaben
zu den untersuchten
Unternehmen im Dax 6
-

2. Profile der CEOs im 20-Jahres-Vergleich 9

- 2.1. Alter der CEOs im Dax:
Keine wesentliche Verjüngung 9
 - 2.2. Ausbildung der CEOs
orientiert sich stärker am
Kerngeschäft 11
 - 2.3. Internationalisierung der CEOs
in Dax-Unternehmen nimmt zu 14
 - 2.4. Beruflicher Werdegang:
CEOs mit langer
Betriebszugehörigkeit 16
 - 2.5. Stabiler familiärer Hintergrund
der CEOs 20
-

3. Wie sieht der CEO von morgen aus? 21

- 3.1. Welche Fähigkeiten und
Kompetenzen ein CEO-Kandidat
bereits erworben haben sollte 21
 - 3.2. Welche Karrierestationen
und Funktionsbereiche
ein CEO-Kandidat in Zukunft
noch durchlaufen sollte 28
 - 3.3. Fazit 30
-

1.

HINTERGRUND DER STUDIE «IN 20 JAHREN ZUM CEO»

1.1

ZIELSETZUNG UND KONZEPTION

Den 20. Geburtstag des Deutschen Aktienindex (Dax) im Jahr 2008 haben wir zum Anlass genommen, die Vorstandsvorsitzenden der 30 Dax-Unternehmen damals und heute in ihrem Werdegang gegenüber zu stellen.

Ziel dabei war es, Veränderungen und Trends in der Ausbildung, bei Zusatzqualifikationen sowie im beruflichen Werdegang der CEOs* abzuleiten.

Trotz aller Individualität auf ihrem Weg an die Spitze eines Dax-Unternehmens gab es doch eine überraschende Konstante:

Sowohl 1988 als auch 2008 betrug
das durchschnittliche Alter, in dem
jemand zum Vorstandsvorsitzenden
berufen wurde, 52 Jahre.

Sollte sich diese «Gesetzmäßigkeit» weiter fortsetzen, wäre ein im Jahr 2028 berufener CEO demnach heute 32 Jahre alt.

Um nicht nur in den Rückspiegel zu schauen, sondern auch Handlungsempfehlungen für die Zukunft formulieren zu können, haben wir die Aufsichtsräte der Dax-Unternehmen nach ihrer Einschätzung befragt, welche Fähigkeiten und Kompetenzen dieser 32-Jährige bereits erworben haben sollte und was sie ihm für die Zukunft empfehlen, um beste Voraussetzungen zu haben, das Karriereziel «CEO eines Dax-Unternehmens» zu erreichen.

* Die Begriffe «Vorstandsvorsitzender» und «CEO» werden im Folgenden synonym eingesetzt.

1.2

HINWEISE ZUR METHODIK

Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstandsvorsitzenden im Dax für die Jahre 1988 (Start des Dax 01.07.) und 2008 (Stichtag 31.12.). Als Quellen dienten Daten von Odgers Berndtson, öffentlich zugängliche Informationen aus Internet und Online-Archiven sowie Informationen aus den Presseabteilungen der Dax-Unternehmen. Da es sowohl im Jahr 1988 als auch im Jahr 2008 eine Doppelspitze in einem der Dax-Unternehmen gab, wurden insgesamt 62 Lebensläufe analysiert.

Auf Basis der empirischen Ergebnisse wurden alle Aufsichtsratsmitglieder in Dax-Unternehmen im 1. Quartal 2009 von Odgers Berndtson schriftlich befragt. Dabei handelt es sich um 528 Mandate, die sich - unter Berücksichtigung von Mehrfachmandaten - auf 466 Aufsichtsräte (Mandatsträger) verteilen. 70 Aufsichtsräte haben den Fragebogen ausgefüllt zurückgeschickt, was einer Rücklaufquote von mehr als 15 % entspricht.

Die befragten Aufsichtsräte wurden gebeten, die weitere Entwicklung der empirisch erhobenen Kriterien bei den Dax-Vorstandsvorsitzenden einzuschätzen. Die Beantwortung erfolgte per Multiple Choice.

Aus den Antworten wurde für jedes Kriterium eine Prognose abgeleitet.

Darüber hinaus waren die Aufsichtsräte aufgefordert, zwei offen gestellte Fragen zu den erforderlichen Kompetenzen und Karrierestationen eines zukünftigen CEOs ungestützt, das heißt ohne Vorgabe der Antwortmöglichkeiten, zu beantworten. Die Antworten wurden gruppiert und auf Basis des Kompetenzmodells von Odgers Berndtson zu einem Idealprofil eines zukünftigen CEOs verdichtet.

1.3

ALLGEMEINE ANGABEN ZU DEN UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN IM DAX

Dax-Unternehmen per 01.07.1988

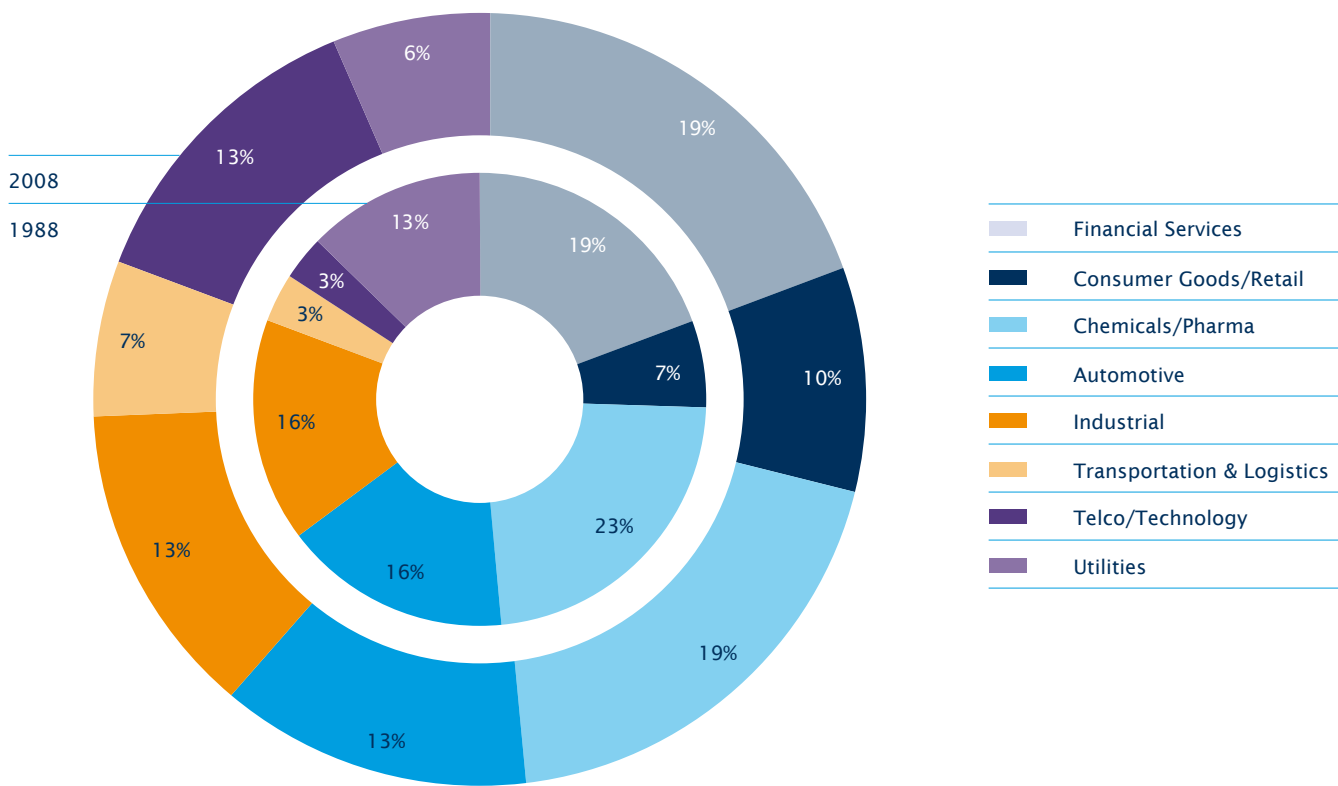
Dax-Unternehmen	CEO	Branche
Allianz	Wolfgang Schieren	Financial Services
BASF	Hans Albers	Chemicals/Pharma
Bayer	Hermann Strenger	Chemicals/Pharma
Bayerische Hypotheken- und Wechselbank	Eberhard Martini	Financial Services
Bayerische Vereinsbank	Maximilian Hackl	Financial Services
BMW	Eberhard von Kuenheim	Automotive
Commerzbank	Walter Seipp	Financial Services
Continental	Horst W. Urban	Automotive
Daimler-Benz	Edzard Reuter	Automotive
Degussa	Gert Becker	Chemicals/Pharma
Deutsche Babcock	Helmut Wiehn	Industrial
Deutsche Bank	Alfred Herrhausen	Financial Services
Deutsche Lufthansa	Heinz Ruhnau	Transportation & Logistics
Dresdner Bank	Wolfgang Röller	Financial Services
Feldmühle Nobel	Heribert Blaschke	Chemicals/Pharma
Henkel	Helmut Sihler	Chemicals/Pharma
Hoechst	Wolfgang Hilger	Chemicals/Pharma
Karstadt	Walter Deuss	Consumer Goods/ Retail
Kaufhof	Jens Odewald	Consumer Goods/ Retail
Linde	Hans Meinhardt	Industrial
MAN	Klaus Götte	Automotive
Mannesmann	Werner H. Dieter	Industrial
Nixdorf	Klaus Luft	Telco/Technology
RWE	Günther Klätte Friedhelm Gieske	Utilities
Schering	Horst Witzel	Chemicals/Pharma
Siemens	Karl-Heinz Kaske	Industrial
Thyssen	Dieter Spethmann	Industrial
Veba	Rudolf von Benningesen-Foerder	Utilities
Viag	Werner Lamby	Utilities
Volkswagen	Carl Horst Hahn	Automotive

Dax-Unternehmen per 31.12.2008

Dax-Unternehmen	CEO	Branche
adidas	Herbert Hainer	Consumer Goods/ Retail
Allianz	Michael Diekmann	Financial Services
BASF	Jürgen Hambrecht	Chemicals/Pharma
Bayer	Werner Wenning	Chemicals/Pharma
Beiersdorf	Thomas-Bernd Quaas	Consumer Goods/ Retail
BMW	Norbert Reithofer	Automotive
Commerzbank	Martin Blessing	Financial Services
Daimler	Dieter Zetsche	Automotive
Deutsche Bank	Josef Ackermann	Financial Services
Deutsche Börse	Reto Francioni	Financial Services
Deutsche Lufthansa	Wolfgang Mayrhuber	Transportation & Logistics
Deutsche Post	Frank Appel	Transportation & Logistics
Deutsche Postbank	Wolfgang Klein	Financial Services
Deutsche Telekom	René Obermann	Telco/Technology
E.ON	Wulf H. Bernotat	Utilities
Fresenius Medical Care	Ben J. Lipps	Chemicals/Pharma
Henkel	Kasper Rorsted	Chemicals/Pharma
Infineon Technologies	Peter Bauer	Telco/Technology
K+S	Norbert Steiner	Chemicals/Pharma
Linde	Wolfgang Reitzle	Industrial
MAN	Håkan Samuelsson	Automotive
Merck	Karl-Ludwig Kley	Chemicals/Pharma
Metro	Eckhard Cordes	Consumer Goods/ Retail
Münchner Rück	Nikolaus von Bomhard	Financial Services
RWE	Jürgen Großmann	Utilities
Salzgitter	Wolfgang Leese	Industrial
SAP	Henning Kagermann Léo Apotheker	Telco/Technology
Siemens	Peter Löscher	Industrial
Thyssen Krupp	Ekkehard Schulz	Industrial
Volkswagen	Martin Winterkorn	Automotive

Sowohl im Jahr 1988 (RWE) als auch im Jahr 2008 (SAP) gab es in einem der Unternehmen eine Doppelspitze, so dass für beide Jahre jeweils 31 Vorstandsvorsitzende analysiert wurden. Auf die Nennung der Titel der CEOs wird aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

Abbildung 1
 Branchenaufteilung des Dax
 1988 und 2008 im Vergleich



Während der Anteil an Banken und Versicherungen im Dax unverändert blieb, haben sich zwischen 1988 und 2008 in den übrigen Branchen deutliche Verschiebungen ergeben. So ist der Anteil der Versorgungsunternehmen zurückgegangen, ebenso die Anteile der Automobilbranche, der klassischen Industrie sowie des Wirtschaftsbereiches Chemie und Pharma. An Bedeutung gewonnen haben im Dax dagegen Unternehmen der Telekommunikations- und Technologiebranche, der Konsumgüterwirtschaft sowie aus dem Bereich Transport und Logistik.

2.

PROFILE DER CEOs IM 20-JAHRES-VERGLEICH

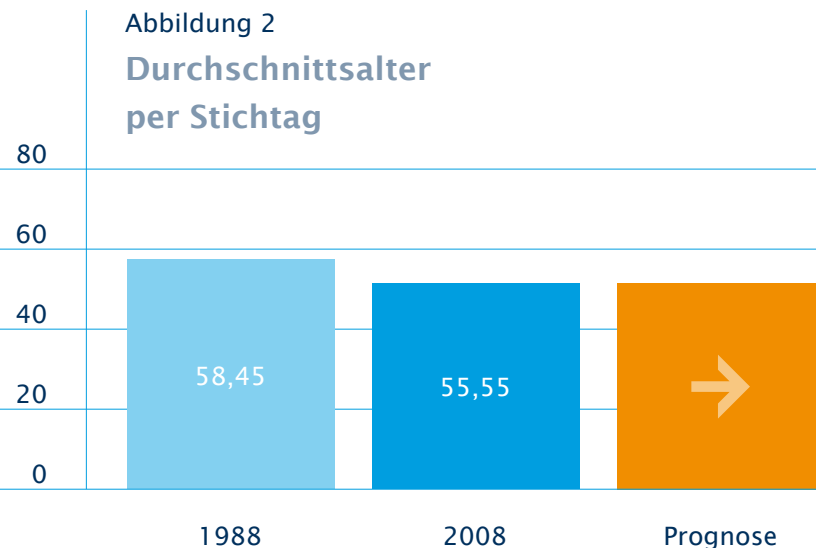
Vorbemerkung

Die Daten zu den im Folgenden untersuchten Kriterien wurden auf Basis der Lebensläufe der CEOs aus den Jahren 1988 und 2008 empirisch erhoben.

Die in orange abgesetzte Prognose gibt die Einschätzung der befragten Dax-Aufsichtsräte zur weiteren Entwicklung des Kriteriums wieder.

2.1

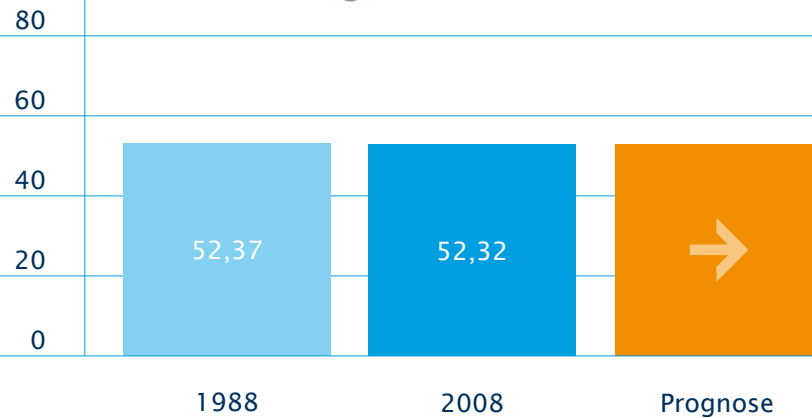
ALTER DER CEOs IM DAX: KEINE WESENTLICHE VERJÜNGUNG



Das Durchschnittsalter der CEOs ist leicht rückläufig. Bei Gründung des Dax am 01.07.1988 waren die Vorstandsvorsitzenden der Unternehmen durchschnittlich 58,5 Jahre alt. Zum 31.12.2008 lag ihr Durchschnittsalter knapp drei Jahre niedriger.

Die Altersspanne reichte im Jahr 2008 von 44 Jahren (Wolfgang Klein/Deutsche Postbank) bis hin zu 68 Jahren (Ben J. Lipps/Fresenius Medical Care).

Abbildung 3
Durchschnittsalter
bei Ernennung



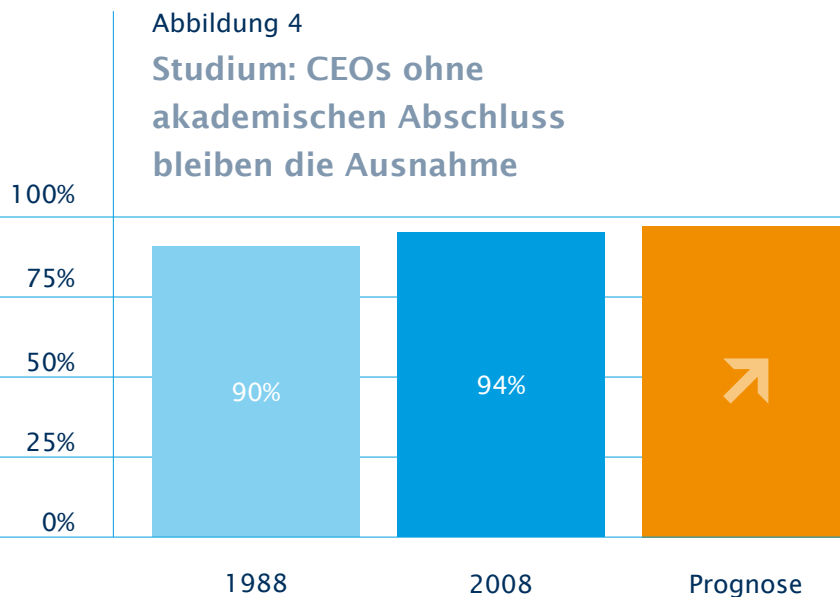
Das durchschnittliche Alter bei der Ernennung zum CEO in Dax-Unternehmen scheint eine Konstante zu sein: Sowohl 1988 als auch 2008 lag es bei gut 52 Jahren.

1988 war der jüngste CEO Eberhard von Kuenheim, der im Alter von 42 Jahren zum Vorsitzenden des Vorstandes der BMW AG berufen wurde. Von den 2008er CEOs waren René Obermann (Deutsche Telekom) und Wolfgang Klein (Deutsche Postbank) mit jeweils 43 Jahren zum Zeitpunkt ihrer Ernennung die jüngsten Kandidaten. Im Gegensatz dazu wurde Edzard Reuter 1988 erst im Alter von 59 Jahren zum CEO der Daimler-Benz AG gewählt. Martin Winterkorn aus dem aktuellen Dax war sogar 60 Jahre alt, als man ihn zum Vorsitzenden des Vorstandes der Volkswagen AG ernannte.

Damit ist die Spreizung zwischen dem unteren Wert, 42 Jahre, und dem oberen Wert, 60 Jahre, zum Zeitpunkt der Ernennung der CEOs im Dax enorm hoch. Hier wird deutlich, dass es kein allgemein gültiges, «ideales Alter» für einen CEO gibt, sondern dass jedes Unternehmen individuell nach seiner aktuellen Situation über die Rekrutierung eines Kandidaten entscheidet. Wir gehen davon aus, dass auch weiterhin nicht das Alter eines CEOs, sondern seine Qualifikation und seine Erfahrung in dem spezifischen Unternehmensumfeld entscheidend sein wird für seine Ernennung.

2.2

AUSBILDUNG DER CEOs ORIENTIERT SICH STÄRKER AM KERNGESCHÄFT



CEOs ohne Studium sind sowohl 1988 als auch 2008 die Ausnahme: Während es 1988 drei Vorstandsvorsitzende ohne einen akademischen Abschluss gab (Hermann Strenger/Bayer, Gert Becker/Degussa und Klaus Luft/Nixdorf) waren es im Jahr 2008 mit Werner Wenning (Bayer), der eine kaufmännische Lehre absolvierte, und Réne Obermann (Deutsche Telekom), der sein Studium zugunsten seiner beruflichen Karriere abbrach, nur noch zwei CEOs.

Das Spitzenpersonal eines Dax-Unternehmens, das nicht über einen akademischen Abschluss verfügt, geht in der Regel aus einer «Hausberufung» hervor und verfügt durch eine lange Betriebszugehörigkeit über sehr detaillierte Branchen-, Produkt- und Firmenkenntnisse.

Die befragten Aufsichtsräte gehen davon aus, dass CEOs ohne abgeschlossenes Studium auch weiterhin Exoten im Dax bleiben.

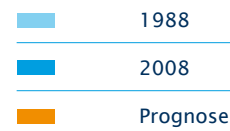
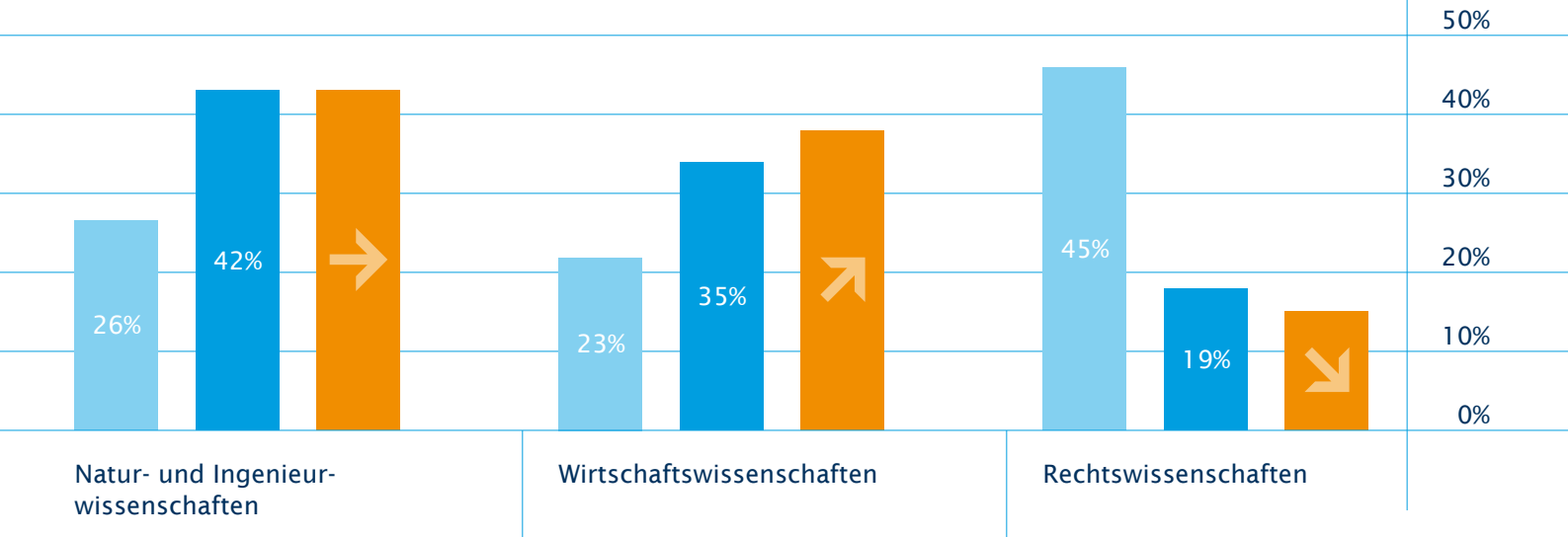


Abbildung 5
Studienabschluss



Die Studienabschlüsse der CEOs verteilen sich sowohl 1988 als auch 2008 im wesentlichen auf die drei Studienbereiche Natur- und Ingenieurwissenschaften (Chemie, Physik, Maschinenbau, Elektrotechnik sowie Hüttenkunde), Wirtschaftswissenschaften (BWL, VWL) und Rechtswissenschaft (Jura).

Mit der Gründung des Dax hatten noch fast die Hälfte aller CEOs einen juristischen Abschluss, nur 23 % absolvierten ein wirtschaftswissenschaftliches Studium. Dieses Verhältnis ist dabei, sich umzukehren: 2008 hatten nur noch 19 % der Vorstandsvorsitzenden Jura und bereits 35 % Wirtschaftswissenschaften studiert.

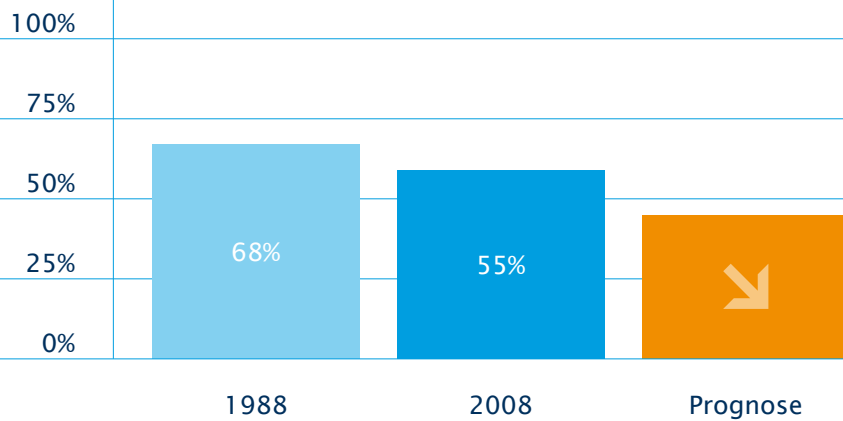
Diese Entwicklung verwundert nicht, galt doch Jura früher als «Basis-Studium», das später ein breites Spektrum an Einsatzmöglichkeiten eröffnete. Diese Rolle nimmt zunehmend das Studium der Betriebswirtschaftslehre ein, das sich heute mit einer Vielzahl von praxisvorbereitenden Aufbau- und Vertiefungsstudiengängen kombinieren lässt.

Die natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge haben in den vergangenen 20 Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Im Jahr 2008 verfügten 42 % der CEOs über einen entsprechenden Studienabschluss, in 1988 waren es nur 26 %. Diese Entwicklung ist insofern bemerkenswert, als dass 1988 der Anteil der produzierenden Unternehmen im Dax mit 71 % noch deutlich höher war als 2008 mit 64 %. Die Zunahme der natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studienabschlüsse ist stattdessen vor allem auf die stärkere Differenzierung und Spezialisierung der Branchen und Unternehmen zurückzuführen, welche ein immer tieferes Verständnis vom Kerngeschäft auch auf der Ebene des Vorstands erfordert.

Die befragten Aufsichtsräte gehen davon aus, dass der Anteil der natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge in Zukunft etwa auf demselben Niveau verbleibt. Dagegen rechnen sie mit einer gegenüber Jura weiter wachsenden Bedeutung der wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtungen.

Promotion wird zunehmend durch postgraduierte Ausbildungen abgelöst

Abbildung 6
Promotion



Hatten 1988 noch 68 % der CEOs einen Dokortitel, so waren es 2008 nur noch 55 %. Im Gegenzug hat sich der Anteil von CEOs mit einer Zusatzausbildung – in der Regel einem MBA – von Null auf 23 % im Jahr 2008 erhöht.

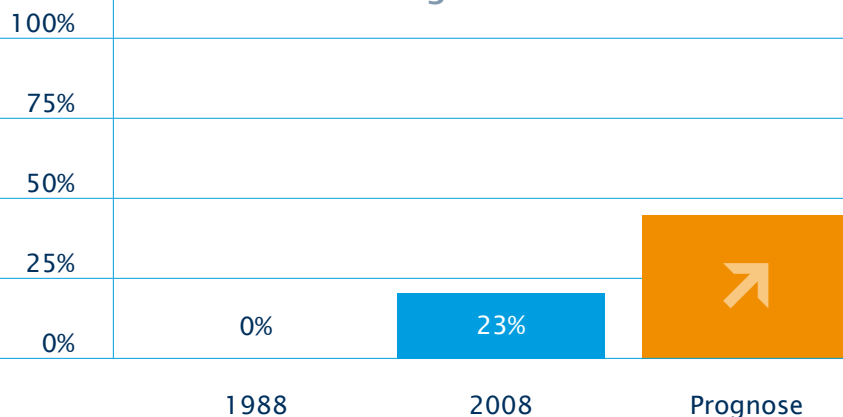
Die befragten Aufsichtsräte sehen in ihrer Prognose für die kommenden Jahre eine Fortsetzung dieser Entwicklung.

Grund hierfür ist, dass der Dokortitel/PhD im internationalen Raum an Bedeutung verloren hat. Er wird zum Teil vom MBA verdrängt. Eine Dissertation ist meist sehr zeitaufwendig und höchst fachspezifisch, während sich mit einem MBA ein Zusatzabschluss erzielen lässt, der einen höheren Praxisbezug erlaubt.

Dennoch ist die gesellschaftliche Anerkennung der Promotion als Ausdruck akademischer Exzellenz unverändert hoch. Zusätzlich ist die Promotion in den Ingenieurwissenschaften ein fester Bestandteil der akademischen Ausbildung, so dass auch morgen noch zahlreiche CEOs einen Dokortitel tragen werden.

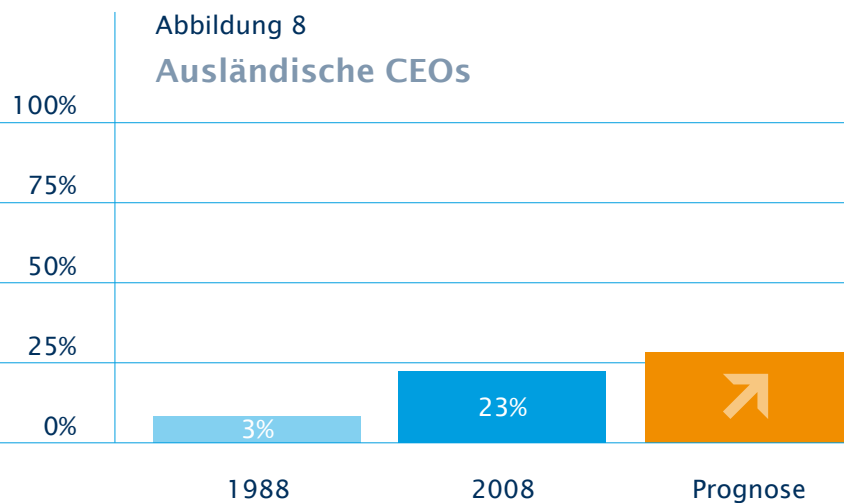
Durch die Internationalisierung der Bildungsabschlüsse endet mittlerweile auch das klassische deutsche Studium mit einem Masterabschluss. Die viel gerühmte kürzere Halbwertszeit des Wissens macht jedoch eine postgraduierte Ausbildung als Ausdruck eines lebenslangen Lernens erforderlich. Unabhängig von der akademischen Erstausbildung wird der Bedarf an einer Zusatzausbildung in strategischer Unternehmensführung steigen.

Abbildung 7
Zusatzausbildung



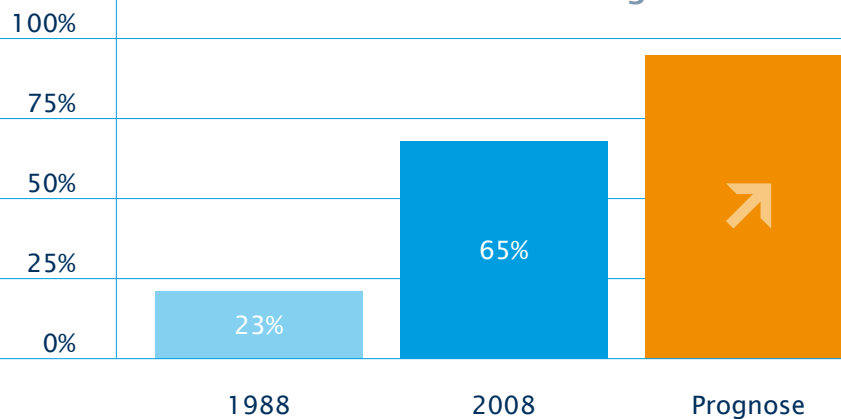
2.3

INTERNATIONALISIERUNG DER CEOs IN DAX-UNTERNEHMEN NIMMT ZU



Sowohl der Ausländeranteil als auch die berufliche Auslandserfahrung haben in den vergangenen 20 Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Gab es 1988 nur ein Unternehmen, das einen Ausländer an seiner Spitze beschäftigte (Henkel), so waren es 2008 schon sieben Unternehmen (Deutsche Bank, Deutsche Börse, Siemens, Lufthansa, Fresenius, MAN und wiederum Henkel). Dies entspricht 23 % aller Dax-Konzerne.

Abbildung 9
Berufliche Auslandserfahrung



Bei der beruflichen Auslandserfahrung - hier sind Auslandsstudien oder -praktika nicht berücksichtigt - ist die Entwicklung ebenso deutlich: Verfügten 1988 nur 23 % der CEOs über Erfahrungen durch die Ausübung befristeter Spezialisten- oder Führungspositionen im Ausland, sind es 2008 schon 65 % der Dax-CEOs gewesen.

Die absolute Mehrheit der befragten Aufsichtsräte sagt voraus, dass diese Entwicklung weiter stark zunehmen wird.

Schaut man sich genauer an, welche Dax-Unternehmen 2008 einen CEO aus dem Ausland an ihrer Spitze gewählt hatten, fällt es schwer, ein Muster auszumachen und eine Begründung dafür zu finden, warum ein Österreicher, der in den USA tätig war, an die Spitze von Siemens berufen wurde, oder ein Schweizer die Deutsche Bank führt. Im Falle Siemens suchte man einen international erfahrenen, unbelasteten Spitzenmanager, dem man erhebliche Aufräumarbeiten zutrauen konnte und der auch die amerikanische Börsenaufsicht beruhigte.

Und im Fall der Deutschen Bank fiel die Wahl auf einen Schweizer. Die vielsprachige Schweiz als anerkannter Bankenplatz bringt weit mehr Spitzenmanager im Finanzbereich hervor als es selbst Führungspositionen im eigenen Land bieten kann. Daher ist es nicht verwunderlich, dass hochqualifizierte, ambitionierte Bankmanager ins Ausland drängen.

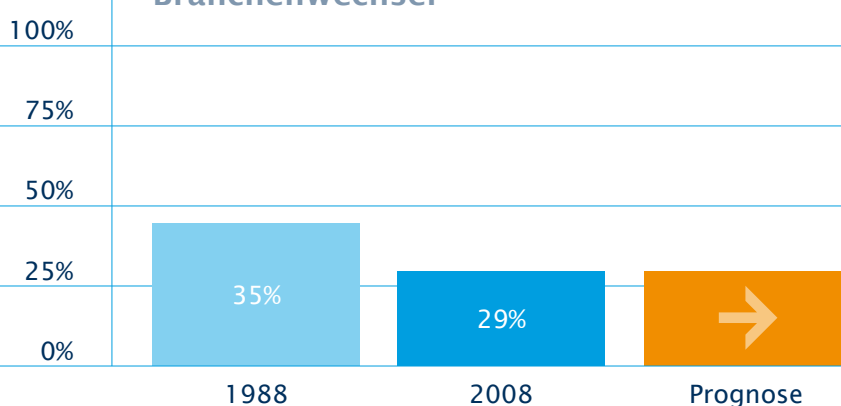
In beiden Fällen stand sicherlich nicht die Nationalität, sondern die Kompetenz des Kandidaten im Fokus der Berufung.

Darüber hinaus muss angemerkt werden, dass die Statistik der ausländischen CEOs anders ausfallen würde, wenn man berücksichtigt, dass Österreicher und Schweizer die deutsche Sprache mit uns teilen. Es wären dann in 2008 nur drei CEOs, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, nämlich Kasper Rorsted (Henkel), Ben J. Lipps (Fresenius Medical Care) und Håkan Samuelson (MAN).

BERUFLICHER WERDEGANG: CEOs MIT LANGER BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT

**Branchenwechsel gewinnen
kaum an Bedeutung –
Unternehmensstationen
zukünftig schon**

Abbildung 10
Branchenwechsel



Der Wechsel zwischen Branchen und Unternehmen hat sich in den vergangenen 20 Jahren nur wenig verändert.

Etwas mehr als ein Drittel der CEOs hatten 1988 einen Branchenwechsel in ihrem Berufsleben vollzogen, etwas weniger als 30 % waren es 2008 (Abb. 10). Ebenso gering waren die Veränderungen bei der Anzahl der unterschiedlichen Unternehmen, in denen die CEOs vor ihrer Berufung tätig waren: 1988 waren es durchschnittlich 1,19 Unternehmensstationen je CEO, 20 Jahre später 1,42 (Abb. 11).

Die Prognose der befragten Aufsichtsräte sieht keine Veränderungen im Bereich der Branchenwechsel. Allerdings wird eine steigende Zahl der vorhergehenden Unternehmensstationen erwartet.

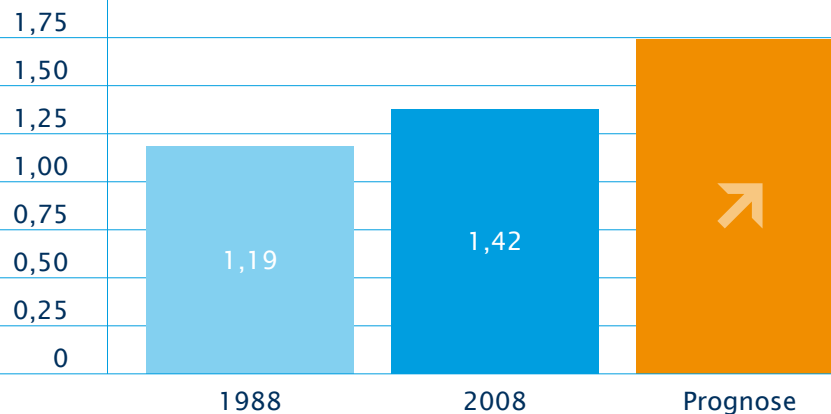
Ein Branchenwechsel versetzt Manager in die Lage, unterschiedliche Strategien und Prozesse in ihren Wirkungen zu erfahren und auf ihre Umsetzbarkeit überprüfen zu können.

Cross Fertilisation und Best Practice sind anerkannte Methoden, die ebenso wie Benchmarking erfolgreich branchenübergreifend angewandt werden. Diese Vorteile eines Branchenwechsels scheinen gegenüber den Vorzügen eines tiefen Branchenverständnisses jedoch in den Hintergrund zu treten. Die Einschätzung der befragten Aufsichtsräte, dass Branchenwechsel bei zukünftigen CEOs nicht verstärkt zu verzeichnen sein werden, deutet jedenfalls daraufhin.

Die Anzahl der Unternehmensstationen wird nach Meinung der Aufsichtsräte dagegen in Zukunft steigen. Dennoch ist - von Ausnahmen und Krisenszenarien abgesehen - die Wahrscheinlichkeit groß, dass einige Konzerne (wie z.B. BASF) aufgrund einer exzellenten Personalentwicklung die nächsten CEOs schon heute in ihren eigenen Reihen haben. Dienstleister hingegen (wie z.B. Deutsche Börse und SAP) sind offener für Führungskräfte von außen: Reto Francioni war vor seiner Berufung in sechs anderen Unternehmen, Léo Apotheker in drei.

Abbildung 11

Durchschnittliche Anzahl der Unternehmensstationen



CEOs werden überwiegend intern rekrutiert

Die Anzahl der Unternehmensstationen führt unmittelbar zu einer weiteren Fragestellung, die auf Basis der Lebensläufe der CEOs untersucht wurde: Werden Dax-CEOs eher von außen rekrutiert oder von innen für die Position aufgebaut?

Die Antwort liegt für beide Auswertungsjahre auf der Hand: Sowohl 1988 als auch 2008 kam die absolute Mehrheit der CEOs aus dem eigenen Haus (Abb. 12). Der Anteil der intern rekrutierten CEOs betrug 1988 84 %. Im Jahre 2008 ist der Anteil gesunken, lag mit 77 % jedoch unverändert hoch. Die Prognose der befragten Aufsichtsräte geht von einem gleichbleibend hohem Niveau für intern rekrutierte CEOs aus.

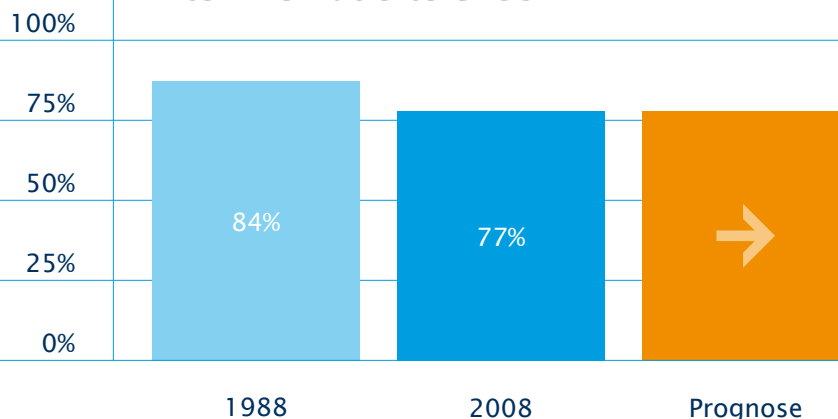
Wie bei den Kriterien «Branchenwechsel» und «Unternehmensstationen» ist auch hier zu unterscheiden, ob es sich um geplante oder außerplanmäßige Rekrutierungen handelt.

In einer bedrohlichen Unternehmenskrise wird der «Retter» häufig außerhalb des eigenen Hauses vermutet. Schieflagen bei Banken - auch schon vor der Finanzkrise - haben dazu geführt, dass extern rekrutiert wurde (z.B. Commerzbank). Ebenso haben Compliance-relevante Vorfälle, die ein Unternehmen (z.B. Siemens) in seinen Grundfesten erschüttert haben, den Aufsichtsrat dazu veranlasst, extern nach unbelasteten Personen zu suchen.

Die Berufung eines CEOs ist die wichtigste Personalentscheidung eines Unternehmens mit hoher Signalwirkung für alle Stakeholder. Daher sind Branchenkenntnis und «Stallgeruch» auch in Zukunft für viele Entscheidungsträger in den Aufsichtsgremien eine elementare Absicherung ihrer Entscheidung.

Abbildung 12

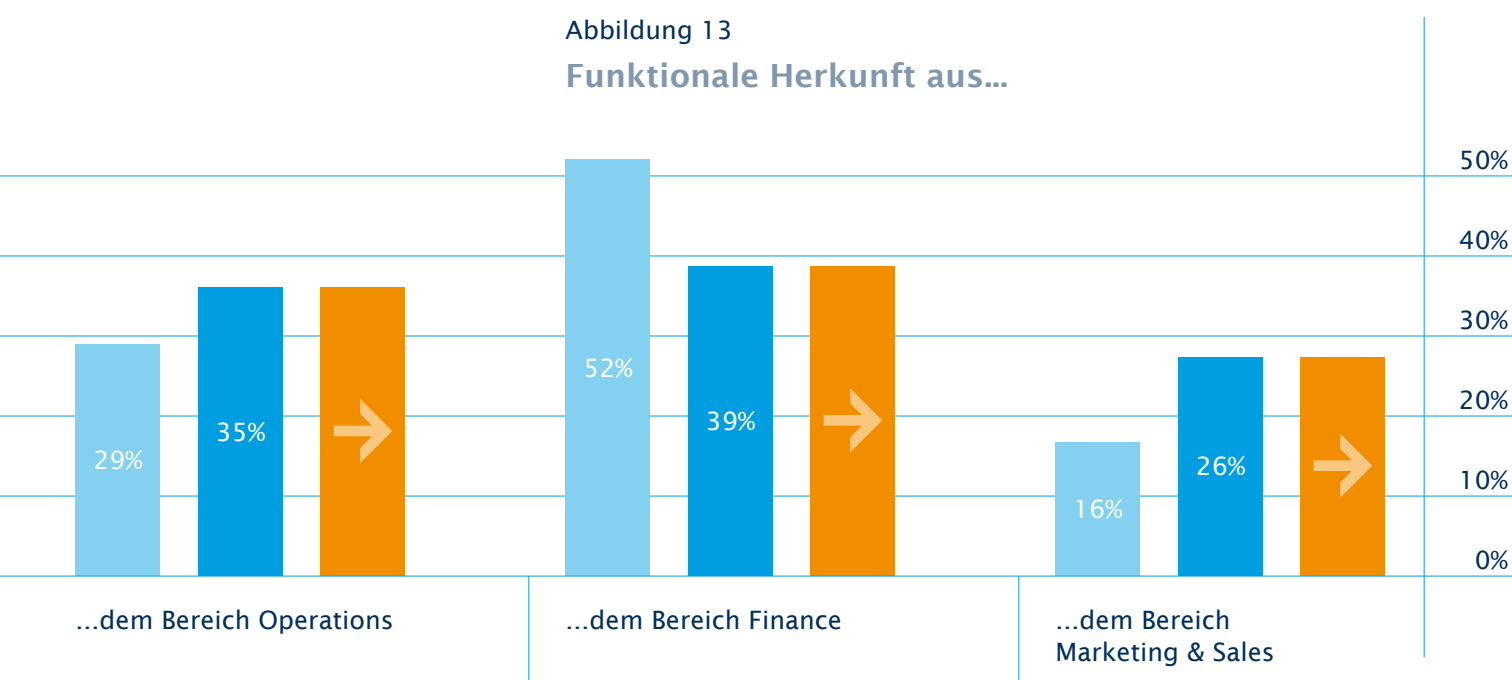
Intern rekrutierte CEOs



Beruflicher Werdegang der CEOs nach Unternehmensbereichen: Marketing & Sales gewinnt an Bedeutung

	1988
	2008
	Prognose

Abbildung 13
Funktionale Herkunft aus...



Mit diesem Kriterium wurde analysiert, in welchem Unternehmensbereich die CEO-Kandidaten vor ihrer Berufung leitend tätig waren. Die Verteilung über die drei Unternehmensbereiche Operations, Finance und Marketing & Sales stellt sich - analog der vorher untersuchten Studienabschlüsse - heute ausgewogener als vor 20 Jahren dar.

1988 kamen mehr als die Hälfte der CEOs aus dem Finanzbereich. Knapp 30 % waren vor ihrer Berufung im Bereich Operations tätig, nur 16 % hatten vorher eine leitende Position im Marketing & Sales-Bereich inne. Im Jahr 2008 hat der Bereich Finance zugunsten der übrigen beiden Unternehmensbereiche an Bedeutung verloren (39 %). Am stärksten konnte der Bereich Marketing & Sales zulegen:

Heute kommen 26 % der Dax-CEOs aus entsprechenden Führungspositionen. 35 % der CEOs haben vor ihrer Berufung einen Bereich im Kerngeschäft verantwortet, fast ebenso viele Kandidaten wie CEOs mit Finanzhintergrund.

Nach Einschätzung der Aufsichtsräte wird sich dieses Verhältnis in Zukunft fortsetzen. Trotz der anhaltenden Finanz- und Wirtschaftskrise, die dem Finanzbereich in Unternehmen naturgemäß mehr Beachtung verschafft, gehen die Befragten davon aus, dass der Finanzvorstand in Zukunft nicht mehr der geborene «Kronprinz» sein wird. Der Königsweg wird mehr vom Kerngeschäft und der jeweiligen Unternehmenssituation abhängen als von der Funktion.

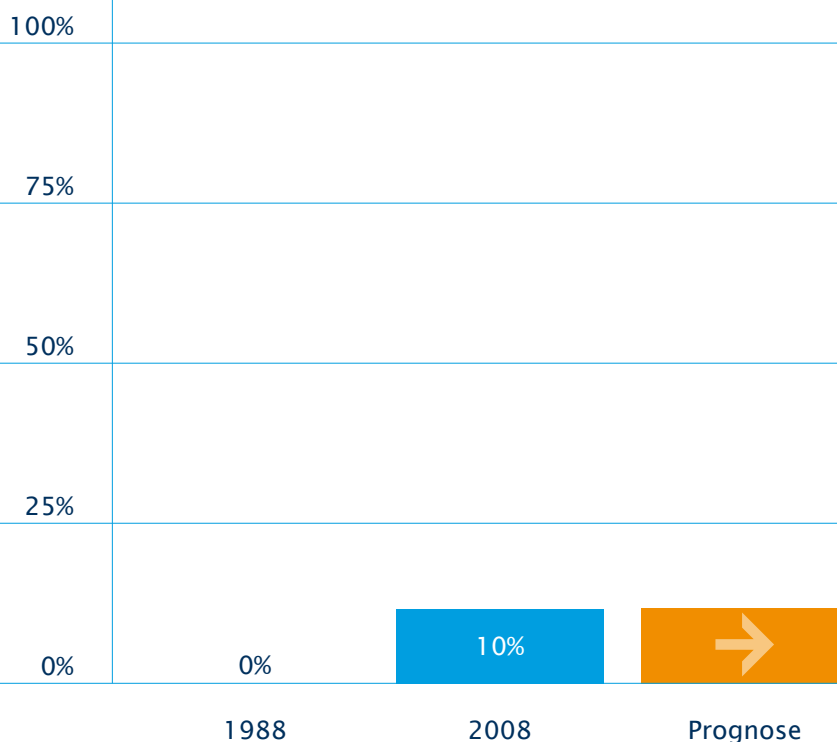
Strategieberatung als Karrierebeschleuniger?

Auch wenn es 1988 schon große Strategieberatungen in voller Blüte gab, so war der Wechsel auf die andere Seite, d.h. zum Klienten, auf CEO-Ebene noch nicht üblich. 20 Jahre später waren jedoch immerhin schon 10 % der CEOs zuvor in ihrem Berufsleben für eine Strategieberatung tätig. Auffällig ist, dass diese drei CEOs (Wolfgang Klein/Deutsche Postbank, 44 Jahre, Martin Blessing/Commerzbank, 45 Jahre, und Frank Appel/Deutsche Post, 47 Jahre) auch gleichzeitig die jüngsten CEOs im Dax per 31.12.2008 waren.

Dies wirft die Frage auf, ob die Tätigkeit in einer Strategieberatung der jüngeren Generation als Karrierebeschleuniger auf dem Weg zum CEO dienen kann. Strategieberatungen erlauben einen tiefen Einblick in verschiedene Märkte, Branchen und zahlreiche Unternehmen. Sie vermitteln Methoden und Werkzeuge und schärfen die Fähigkeiten des Interessensausgleiches und den Blick für die verschiedenen Kräfte, die in einem Unternehmen wirken.

Einen wachsenden Trend sehen die befragten Aufsichtsräte hier jedoch nicht. Sie rechnen nicht mit einer weiter zunehmenden Bedeutung von Strategieberatungen als Karrierestation für CEO-Kandidaten.

Abbildung 14
Berufserfahrung aus einer Strategieberatung



2.5

STABILER FAMILIÄRER HINTERGRUND DER CEOs

Vorstandsvorsitzende in Dax-Unternehmen zeichnen sich heute durch einen sehr stabilen familiären Hintergrund aus: Im Jahr 2008 waren alle CEOs verheiratet und hatten zwischen 1 und 4 Kindern.

Dies entspricht einer Quote von

2,3 Kindern pro CEO, die deutlich

über dem Bundesdurchschnitt von

1,3 Kindern liegt.

Auch die Aufsichtsräte betonen in ihren Antworten, dass eine erfolgreiche Karriereplanung nur im Einklang mit der Familie möglich ist.

Da der Leistungsdruck sowie die Visibilität von CEOs in der Öffentlichkeit stark zugenommen haben und noch weiter zunehmen werden, ist ein intaktes Familienleben als Rückhalt und Ausgleich von wachsender Bedeutung.

3.

WIE SIEHT DER CEO VON MORGEN AUS?

Neben der Prognose der in Teil 2 untersuchten Kriterien wurden alle 466 Aufsichtsräte im Dax gebeten, zwei Fragen ungestützt, das heißt ohne Antwortvorgaben, zu beantworten:

Das durchschnittliche Alter, in dem jemand zum Vorstandsvorsitzenden eines Dax-Unternehmens berufen wurde, betrug sowohl 1988 als auch 2008 52 Jahre. Sollte sich diese Gesetzmäßigkeit weiter fortsetzen, wäre ein im Jahr 2028 berufener Vorstandsvorsitzende heute 32 Jahre alt.

1. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sollte ein Kandidat* bereits im Alter von 32 Jahren besitzen, um das Fundament für eine spätere Vorstandskarriere gelegt zu haben?

2. Welche Karrierestationen (z.B. Strategieberatung) und welche Funktionsbereiche (z.B. Marketing & Sales, Finance oder Operations) im In- und Ausland sollte der heute 32-Jährige aus Ihrer Sicht in Zukunft durchlaufen, um das Karriereziel «Vorstandsvorsitzender in einem Dax-Unternehmen» zu realisieren?

3.1

WELCHE FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN EIN CEO-KANDIDAT BEREITS ERWORBEN HABEN SOLLTE

Die Gesamtheit der von den Aufsichtsräten genannten persönlichen Fähigkeiten lässt sich auf Basis des Kompetenzmodells von Odgers Berndtson systematisieren. Das Modell ist Bestandteil des Management Audit-Systems Human Asset Review®, mit dem Odgers Berndtson das Managementpotenzial von Führungskräften weltweit beurteilt.

Die persönlichen Fähigkeiten eines CEO-Kandidaten sind im Folgenden gemäß der Häufigkeit der Nennungen durch die Aufsichtsräte zusammengefasst und zu einem idealen Anforderungsprofil verdichtet worden.

* Die männliche Bezeichnung wird im Folgenden stellvertretend für beide Geschlechter verwendet.

Idealprofil eines zukünftigen CEOs

Rang	Kompetenzen	Ausgewählte Einzelantworten	Häufigkeit der Nennungen*	Dimension im Kompetenzmodell
1	Führungsfähigkeit	Mitarbeiterorientierung, Menschen motivieren	97 %	Leadership
2	Sozialkompetenz	Einfühlungsvermögen, Emotionale Intelligenz	74 %	Leadership
3	Visionsfähigkeit	Abstraktionsfähigkeit, strategisches Denken	46 %	Skill
4	Teamfähigkeit	Teamfähigkeit, gemeinsame Lösungen finden	29 %	Leadership
5	Analytische Begabung	Konzeptionelles, analytisches Denken	23 %	Skill
6	Kommunikationsfähigkeit	mündlicher Ausdruck, rhetorische Fähigkeiten	17 %	Leadership
7	Initiative	Eigeninitiative, Engagement	17 %	Will
8	Ausstrahlung	Positives Auftreten, Charisma, Optimismus	17 %	Leadership
9	Durchsetzungsstärke	Durchsetzungsfähigkeit, -vermögen	17 %	Skill
10	Ergebnisorientierung	Zielerreichung, -verfolgung, Prioritäten setzen	11 %	Will
11	Entscheidungsfähigkeit	Entscheidungsfreude, Entscheidungskraft	11 %	Judgement
12	Leistungswille	Selbstmotivation, Leistungsorientierung	11 %	Will
13	Integrität	Loyalität, Zuverlässigkeit	11 %	Judgement
14	Urteilsvermögen	Wesentliches vom Unwesentlichen trennen	6 %	Judgement
15	Mitarbeiterintegration	Einbindung von Mitarbeitern, Integrationsfähigkeit	6 %	Leadership
16	Frustrationstoleranz	Kritikfähigkeit, mit Rückschlägen umgehen	6 %	Leadership

Das Odgers Berndtson-Kompetenzmodell

Skill

A Fachkompetenz

Expertenwissen, Kenntnisse von Strukturen und Prozessen, Erkennen von Wirkungsketten, Lernbereitschaft, gezieltes Wissensmanagement

B Intellektuelle Kapazität

Analytische Begabung, Auffassungsvermögen, Logisches Denkvermögen, Praktische Intelligenz, Geistige Beweglichkeit, Kreativität, Visions- und Strategieverständnis

C Organisatorische Kompetenz

Organisationstalent, Prioritäten setzen, Beherrschung von Problemlösungstechniken, Durchsetzungsstärke

Leadership

Führungsfähigkeit

Beherrschung von Führungstechniken, Situative Variation des Führungsstils, Fähigkeit zur Mitarbeiterintegration/ Team-Aufbau, Überzeugungskraft, Delegationfähigkeit

B Sozialkompetenz

Aufgeschlossenheit, Frustrationstoleranz, Empathie, Teamfähigkeit, Interkulturelle Kompetenz

C Präsenz/Wahrnehmung

Kontaktfreudigkeit, Ausdruck, Diplomatie/Bescheidenheit/ Taktgefühl, Charisma/natürliche Autorität, Ausstrahlung

Will

A Initiative

Eigendynamik, Engagement, Leistungs- und Gestaltungswille, Innovationskraft, Selbstmotivation, Veränderungskraft

B Ergebnisorientierung

Zielstrebigkeit, Vorantreiben von Entscheidungsprozessen, Willenskraft/Beharrlichkeit, Reaktionsvermögen/Schnelligkeit, persönlicher Anspruch, Wettbewerbsgedanke

Judgement

A Urteilsfindung

Problemanalyse, Risikobereitschaft, Wahrnehmungsfähigkeit, Erfahrungswerte, persönliche Neutralität, unabhängiges Denken, Integrität

B Umsetzung

Entscheidungssicherheit, Selbstständigkeit, Professionalität, Qualitätsorientierung, innere Unabhängigkeit, frei von Statusorientierung

ANALYSE DES IDEALPROFILS

Vor der Interpretation dieses Idealprofils sei noch einmal hervorgehoben, dass die Studie während der Finanz- und Wirtschaftskrise durchgeführt wurde. Es ist im Laufe der Krise zu einer Zäsur bei der Beurteilung von Wertesystemen gekommen – eine Neubesinnung und Neugewichtung von Werten und Fähigkeiten, die bis zu den Ausbildungsinhalten in unseren Universitäten reicht. Daher darf unterstellt werden, dass die befragten Aufsichtsräte sich bei der Beantwortung der Fragen von ihren Eindrücken aus der Krise haben leiten lassen.

Bei der Analyse des Rankings der für die Zukunft erwarteten Fähigkeiten eines CEOs fällt zunächst auf, dass keiner der befragten Aufsichtsräte fachliche Kompetenzen als Notwendigkeit genannt hat. Der Grund hierfür liegt sicherlich in der Tatsache, dass fachliche Exzellenz vorausgesetzt wird: Ohne qualitative und quantitative Spitzenleistungen gelangt man nicht an die Spitze eines Unternehmens.

Stattdessen stehen Kompetenzen der Dimension LEADERSHIP mit sehr großem Abstand an vorderster Stelle der gewünschten persönlichen Fähigkeiten eines zukünftigen CEOs:

«Führungsfähigkeit»

«Führungsfähigkeit» im Sinne einer Mitarbeiterorientierung und der Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, wurde von fast allen Befragten unisono als wichtigste Fähigkeit genannt.

Hierzu gehören auch die Fähigkeiten zu delegieren und Kompetenzen auf Mitarbeiter zu übertragen (Empowerment) sowie regelmäßige Gespräche über die Zielerreichung zu führen. Der CEO fordert und fördert – Personalentwicklung ist eine der wichtigsten Komponenten der Führungsfähigkeit.

Hilfreich ist es, wenn Kandidaten sich schon während ihrer Schulzeit durch ein hohes außerschulisches Engagement ausgezeichnet haben, beispielsweise in Sportvereinen, Musikgruppen oder in kirchlichen Einrichtungen. So konnten sie sich früh «im Führen und Motivieren» von Mitstreitern üben.

«Sozialkompetenz»

Auf Platz 2 rangiert «Sozialkompetenz». Der idealtypische CEO besitzt ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen (Empathie), nimmt auf Bedürfnisse und Gefühle seiner Kollegen und Mitarbeiter Rücksicht und kann sich in ihre Lage versetzen.

Zwischenmenschliche Konflikte erkennt er zeitnah und moderiert sie mit viel Fingerspitzengefühl.

Diese Eigenschaften bilden sich schon sehr früh – in der Kindheit bzw. Jugend – heraus und können nur schwer nachträglich erworben werden.

Sie werden vielmehr durch das Vorleben wichtiger Bezugspersonen in der Kindheit vermittelt.

Die häufige Nennung der beiden LEADERSHIP-Eigenschaften «Führungsfähigkeit» und «Sozialkompetenz» zeigt, dass die Führung von Mitarbeitern als wesentlicher zukünftiger Erfolgsfaktor von den Aufsichtsräten angesehen wird. Nicht die Prozesse oder Produktionstechniken eines Unternehmens, sondern das erfolgreiche Management seines Human Capitals wird ein Unternehmen zukünftig im Wettbewerb differenzieren.

Dem CEO an der Spitze des Unternehmens kommt hier eine zentrale Vorbildfunktion zu.

«Visionsfähigkeit»

Als dritt wichtigste Fähigkeit eines zukünftigen CEOs erwarten die Aufsichtsräte «Visionsfähigkeit» und strategische Kompetenz.

Das Denken in strategischen Szenarien wird aufgrund der zunehmenden Komplexität des Unternehmensumfelds weiter an Bedeutung gewinnen.

Das Vorgeben und Vorleben von Zielen, Werten und realistischen Visionen ist eine der Schlüsselaufgaben eines CEOs.

«Teamfähigkeit»

«Teamfähigkeit» als wichtige persönliche Fähigkeit liegt auf Platz 4.

Darunter verstehen die Befragten einen CEO, der Coach und Lotse gleichzeitig ist und seine Erfahrungen bereitwillig an andere Kollegen im Gremium und im Unternehmen weiter gibt.

Als CEO ist er sich immer bewusst, dass das Vorstandsgremium eine Gesamtverantwortung trägt und treuhänderisch für die Anteilseigner tätig ist. Unter Teamfähigkeit ist darüber hinaus die Fähigkeit zu verstehen, sich in inhaltlichen Fragen mit den Kollegen auseinanderzusetzen und Kritik herauszufordern, die eigenen Ansichten permanent auf den Prüfstand zu stellen und gemeinsam Lösungen – auch unter Zurückstellung des eigenen Egos – zu finden.

«Analytische Begabung»

An fünfter Stelle rangiert der Wunsch nach einer ausgeprägten «Analytischen Begabung». Die Aufsichtsräte erwarten, dass ein CEO schwierige Probleme schnell erkennt und sorgfältig analysiert, die schonungslose und volle Aufklärung der Ursachen unterstützt und Lösungsalternativen zeitnah erarbeitet.

Die Komplexität der Märkte erfordert individuelle, unternehmerische Lösungen und keinen «Anzug von der Stange».

«Kommunikationsfähigkeit»

Nach Ansicht der Aufsichtsräte ist «Kommunikationsfähigkeit» eine weitere wichtige Voraussetzung für die Berufung künftiger CEOs.

Der CEO muss mündlich und schriftlich begeistern können. Es ist eine seiner Hauptaufgaben, das Unternehmen erfolgreich mit der Außenwelt zu verbinden.

Der CEO ist das Gesicht des Unter-

nehmens nach außen und damit

der zentrale Punkt der Kontakte zu

allen Stakeholdern, zu Kunden,

zu den Medien und zur Öffentlich-

keit – und das nicht nur einmal

jährlich auf den hoch visiblen Haupt-

versammlungen, sondern aktiv und

kontinuierlich über das ganze Jahr.

Die befragten Aufsichtsräte erwarten von einem künftigen CEO darüber hinaus Charisma und eine positive Ausstrahlung. Sein Auftritt muss selbstsicher und bestimmt sein.

Man verlangt in Zukunft eine noch höhere Authentizität: Worte, Taten und auch das Verhalten in der Privatsphäre sind an die Werte des Unternehmens gekoppelt und geben dem CEO eine starke Vertrauenswürdigkeit gegenüber der Außenwelt und den Mitarbeitern.

Weitere Nennungen von geringerer Häufigkeit waren Faktoren aus der Dimension WILL, wie z.B. Initiative, Ergebnisorientierung und Leistungswille.

Sehr auffallend ist die Tatsache, dass im Bereich JUDGEMENT die «Integrität» von Vorständen nur von sehr wenigen Aufsichtsräten gefordert wurde.

Trotz der zahlreichen Compliance-relevanten Vorfälle in der jüngeren Vergangenheit setzen die Befragten offensichtlich als selbstverständlich voraus, dass das Verhalten eines CEOs auf der Grundlage gesetzlicher Bestimmungen, Compliance-Richtlinien und allgemein anerkannter ethischer Normen erfolgt.

WELCHE KARRIERESTATIONEN UND FUNKTIONSBEREICHE EIN CEO-KANDIDAT IN ZUKUNFT NOCH DURCHLAUFEN SOLLTE

Auf die Frage, welche Karriere-stationen und welche Funktions-bereiche im In- und Ausland ein heute 32-Jähriger in der Zukunft durchlaufen sollte, um eine Vorstands-karriere im Blick zu behalten, antworteten die Aufsichtsräte sehr differenziert.

Aus ihren Antworten lassen sich folgende, konkrete Handlungsem-pfehlungen für einen zukünftigen CEO ableiten:

1. Zügig operative Verant-wortung übernehmen

Die Aufsichtsräte betonen in ihren Antworten vor allem ein ausgewogenes Verhältnis zwischen strategischen Funktionen und ope-rativen Verantwortungen. Sie raten, möglichst schnell eine operative (Budget- und Mitarbeiter-) Verant-wortung im Kerngeschäft eines Unternehmens zu übernehmen.

In diesem Zusammenhang wurden auch die Leitung eines operativen Geschäftsbereiches oder einer größeren Tochtergesellschaft erwähnt.

Darüberhinaus wurde eine drei- bis fünfjährige Tätigkeit im Finance-, Controlling- sowie Compliance-Bereich empfohlen.

Nahezu gleichauf wurden Funktio-nen im Segment Marketing & Sales genannt.

2. Eher in die Linie eines Unternehmens als in eine Strategieberatung

Funktionsbereiche wie Personal, Supply Chain oder die Unterneh-mensentwicklung werden dagegen aufgrund ihrer geringen Nennun-gen als wenig karriereförderlich angesehen. Auch eine Tätigkeit in einer Strategie-, Organisations- oder Unternehmensberatung findet unter den Aufsichtsräten wenig Anerken-nung für eine spätere Vorstands-karriere.

3. Auslandstätigkeit ist ein Muss

Auslandserfahrungen werden im Werdegang eines Top-Managers in Zukunft vorausgesetzt.

Daher sollten angehende CEOs frühzeitig ihre Bereitschaft signalisieren und realisieren, eine leitende Position im Ausland – vorzugsweise in den USA, Fern-Ost oder Südamerika – auszuüben.

Der veränderten wirtschaftlichen Bedeutung angemessen werden als sinnvolle Ergänzung Sprachkenntnisse in Russisch und Chinesisch empfohlen.

4. Einen Mentor suchen

Darüber hinaus ist es empfehlenswert, sich im beruflichen Umfeld einen Mentor zu suchen, der die berufliche Karriere eines Kandidaten begleitet sowie diesem auch regelmäßig und ehrlich das Fremdbild widerspiegelt. So gewinnen und behalten angehende CEOs nach Auffassung der Aufsichtsräte die Bodenhaftung.

5. Vorstandserfahrung wird vorausgesetzt

Der hohen Quote der Hausberufungen folgend, empfehlen die Aufsichtsräte, dass ein Mitglied des Vorstands bereits drei bis vier Jahre in diesem Gremium gewirkt haben sollte, bevor es den Vorsitz übernimmt.

6. Lebenslanges Lernen ermöglicht langfristigen Erfolg

Die Halbwertszeit unseres Wissens nimmt kontinuierlich ab. Daher ist die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen eine elementare Voraussetzung für die spätere Ausübung einer Top-Position. Dabei geht es nicht nur um die Auffrischung des Gelernten, sondern um ein teilweise notwendiges «Entlernen» alter Inhalte. Hier empfehlen die befragten Aufsichtsräte postgraduierte Ausbildungen mit klarem Schwerpunkt auf strategischer Unternehmensführung.

3.3 FAZIT

Die Berufung eines CEOs durch den Aufsichtsrat ist ein Vertrauensvorschuss für die zentrale Aufgabe eines CEOs, die Shareholder-Interessen treuhänderisch wahrzunehmen.

Diesen Vertrauenskredit erhält nur derjenige, der dem Aufsichtsrat glaubhaft vermittelt, dass er die Dimension der Aufgabe erfasst, das fachliche Rüstzeug und den Methoden-Baukasten besitzt und durch ein Wertesystem geleitet wird, das ihm Orientierung und Grenzen seines Handelns weist.

Bei einem vordergründigen Blick auf die Antworten der Aufsichtsräte stellt man fest, dass der oben beschriebene Grundsatz sich in Zukunft nicht ändern wird. Ein CEO im Jahr 2028 muss keinerlei revolutionär neue Fähigkeiten besitzen, sondern sollte die Fähigkeiten eines heutigen CEOs nur in neuer Gewichtung aufweisen. Bleibt also alles beim Alten? Ja und nein.

Bereits die aktuelle Krise hat gezeigt, dass der bisherige Fokus der CEOs auf die kurzfristigen Interessen der Shareholder seinen Zenit überschritten hat.

Vieles deutet hier auf eine Neubewertung hin. Dabei geht es nicht darum, den Shareholder Value-Gedanken in Bausch und Bogen zu verdammern. Vielmehr ist zukünftig eine angemessene Interpretation des Shareholder Value in Richtung einer langfristigen Gewinnmaximierung und nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes gefragt.

Ein nachhaltiger Unternehmenswert wird jedoch nur geschaffen, wenn es der Unternehmensführung gelingt, die Interessen sämtlicher Stakeholder unter einen Hut zu bringen und auszugleichen. Diesem neuen Anspruch müssen künftige CEOs verstärkt gerecht werden.

Wie sieht das Profil eines CEOs im Dax nun in Zukunft aus?

Nach der Prognose der Aufsichtsräte in dieser Studie wird sich die akademische Vorbildung der CEOs auf lange Sicht stärker am Kerngeschäft ausrichten. Führt doch die wachsende Komplexität unserer wirtschaftlichen Umwelt zu vermehrten Risiken, die in ihren Auswirkungen auf das Unternehmen kompetent zu managen sind. Wirtschaftswissenschaftliche Studienabschlüsse werden noch häufiger unter den zukünftigen CEO-Kandidaten vertreten sein.

Parallel dazu wird die Kunden- und Vertriebsorientierung, repräsentiert durch den Bereich Marketing & Sales, stärker an Bedeutung gewinnen und damit auch vermehrt CEOs hervorbringen.

Ein künftiger CEO im Dax wird weiterhin eine umfangreiche Auslandserfahrung aufweisen und über interkulturelle Fähigkeiten verfügen, die es ihm ermöglichen, Mitarbeiter auf allen Kontinenten zu führen. Gleichzeitig soll er über eine herausragende mehrsprachige Kommunikationsfähigkeit verfügen. Ein langfristig erfolgreicher CEO muss darüber hinaus an der Spitze der Compliance-Bewegung stehen, Werte und Visionen des Unternehmens vorleben sowie eine hohe Integrität und Glaubwürdigkeit besitzen.

Die letztgenannten Eigenschaften bilden sich schon in frühester Kindheit und können somit nur schwer nachträglich erworben werden. Führungsfähigkeit lässt sich dagegen, beispielsweise in Sportvereinen oder Jugendgruppen, schon frühzeitig üben und erlernen.

Auf der Ebene des persönlichen Verhaltens erwarten wir darüber hinaus eine steigende Anforderung an die Selbstreflexion eines künftigen CEOs, eine laufende Analyse seines Eigen- und Fremdbildes durch permanenten Austausch mit anderen, nicht zuletzt auch mit seiner Familie. Ausuferungen des Egos sollten schnell erkannt werden und weder der Person noch dem Unternehmen Schaden zufügen. Ein CEO, der sich nicht selbst im Griff hat, kann keine anderen Menschen führen.

Aufgrund der abnehmenden Halbwertszeit des Wissens müssen künftige CEOs eine hohe Bereitschaft zum lebenslangen Lernen haben. Eine Auffrischung des Gelernten und ein teilweise notwendiges «Entlernen» alter Inhalte werden hier Indizien für die intellektuelle Offenheit und geistige Beweglichkeit der zukünftigen Kandidaten sein.

Odgers Berndtson
im Juli 2009

BERATUNG IST MASSARBEIT

Odgers Berndtson ist seit mehr als 40 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung.

Mit rund 800 Mitarbeitern in 36 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klienten bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater in international vernetzten Industry Practices zusammen.

Weiterhin haben wir Instrumente entwickelt, wie zum Beispiel Human Asset Review® als eignungsdiagnostisches Verfahren zur Beurteilung der Qualifikation, der Veränderungsbereitschaft, der Teamfähigkeit und des Potenzials von Führungskräften.

Auch dem Thema Culture Fit®, bei dem die kulturelle Übereinstimmung von Klient und Kandidat auf dem Prüfstein steht, wird bei uns ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Der individuelle Einsatz solcher Instrumente macht den weltweiten Erfolg unseres Unternehmens aus. So wird Beratung zur Maßarbeit.

