

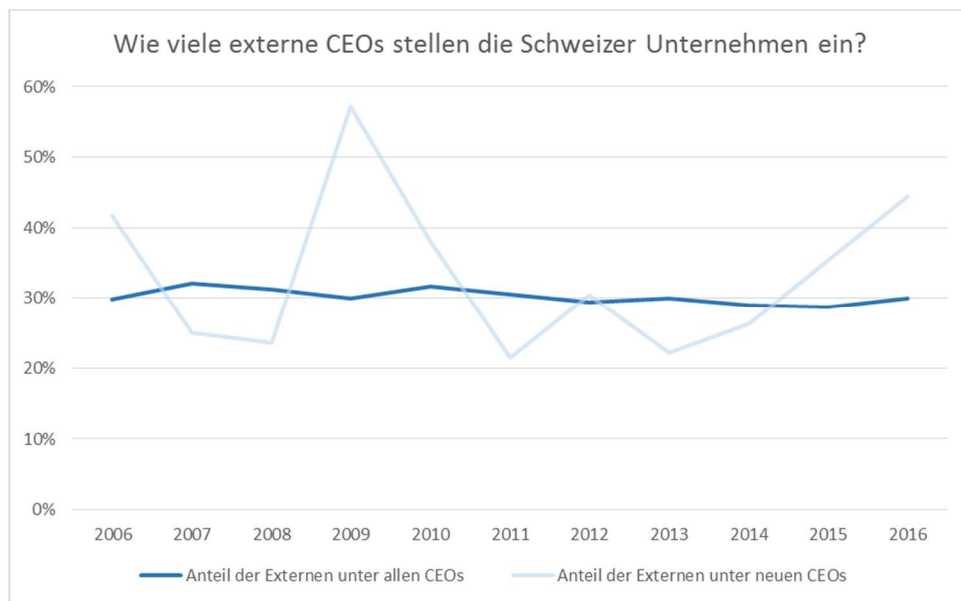
## Externe CEOs

# Die wertvolle Ausnahme an der Spitze

Der Personalentscheid folgt der Strategie: Das gilt auch an der Unternehmensspitze. Manchmal ist es von Vorteil, wenn dabei ein auswärtiger CEO zum Handkuss kommt; der Regelfall sollte es nicht sein.

Sunrise und Credit Suisse haben es getan, Sulzer ebenso wie Firmenich, AFG und gategroup. Sie alle haben in der jüngeren Vergangenheit einen CEO an die Spitze berufen, der nicht aus dem eigenen Unternehmen stammt. Der Langzeitvergleich mit dem schillingreport, der seit über 10 Jahren die Führungsgremien der 100 grössten Schweizer Unternehmen analysiert, bestätigt eine Häufung externer CEOs in jüngster Zeit: Von den 2015 neu rekrutierten CEOs kamen 44 % von extern – deutlich mehr als in den Vorjahren. Einzig im Krisenjahr 2009 war dieser Anteil mit über 57 % noch höher, normalerweise bewegt er sich zwischen 20 und 40 %. Dass jetzt sogar Nestlé mit seiner langjährigen Tradition bricht und mit Ulf Schneider von Fresenius einen Externen an die Spitze beordert, scheint diesen Trend nur zu untermauern.

Das ist an sich noch nicht beunruhigend, denn der Gesamtanteil der externen CEOs liegt seit Jahren konstant bei 30 %, trotz kurzfristiger Ausschläge. Das Talent Management der Schweizer Unternehmen funktioniert also zuverlässig. Ein langjähriger Trend zu Externen, eine zunehmende Präferenz für «den unverbrauchten Blick von aussen», lässt sich nicht erkennen. Es gibt sehr wohl Situationen, in denen ein CEO von aussen die beste Wahl ist. Personalentscheide sollten aber der Struktur, diese



Quelle: schillingreport

wiederum der Konzernstrategie folgen, um auf Alfred Chandlers These zurückzugreifen.

### Erfolge fortsetzen

Wenn ein Unternehmen keiner strategischen Kurskorrektur bedarf, verspricht die Wahl eines Kandidaten aus dem eigenen Haus klare Vorteile. Die Einarbeitung bindet deutlich weniger Ressourcen und das Risiko einer Fehlbesetzung sinkt: Der Verwaltungsrat kennt die Person, welcher sie die Geschäftsleitung anvertrauen möchte, aus

eigener Erfahrung und kann ihr Potenzial und ihre Kompetenzen realistisch einschätzen. Ein gut eingestelltes firmeninternes Netzwerk verhindert Reibungsverluste; auch wenn es selbstredend eine Herausforderung sein kann, gegenüber den Kollegen eine neue Rolle einzunehmen.

Wann und wie ein geregelter Wechsel in-house Vorteile bringt, lässt sich an einigen gelungenen Beispielen zeigen. Bei Lindt & Sprüngli gibt Ernst Tanner, der langjährige Patron, den CEO-Posten an den CFO Dieter Weisskopf ab. Weisskopf steht wie kein Zweiter für Kontinuität und Stabilität der süßen Erfolgsmaschine aus Kilchberg. Gemeinsam mit Tanner ist er dafür verantwortlich, dass Lindt & Sprüngli seinen Umsatz in den letzten 20 Jahren vervierfachen konnte. Tanner behält als Präsident die strategischen Zügel in der Hand und wird seine hervorragenden Fähigkeiten als Vermarkter weiterhin einbringen können. Eine ideale Lösung für ein florierendes Unternehmen, bei dem alles rund läuft.

Auch der Familienkonzern Bühler hat sich für eine bewährte interne Kraft entschieden, um den langjährigen CEO Calvin

Grieder zu ersetzen: Stefan Scheiber arbeitet seit 1988 für Bühler, führte zunächst mehrere Länder- und Produktionsorganisationen in Europa und Afrika und ist seit 2005 Teil der Konzernleitung, wo er zuletzt den grössten Geschäftsbereich Grains & Food geführt hat. Der Weltmarktführer für Getreidemühlen hat trotz dem starken Franken anständige Zahlen verzeichnet. Wie kaum ein Industriekonzern hat es Bühler verstanden, den Vorteil eines Familienunternehmens auszuspielen, die Orientierung am langfristigen Geschäftserfolg. «Der Bühler» ist im sankt-gallischen Uzwil eine stark verwurzelte Institution und

weltweit präsent. Mit seiner bald 30-jährigen Firmenerfahrung wird Scheiber sicherstellen können, dass diese Wertekultur als strategisches Asset von Bühler erhalten bleibt.

Klug eingefädelt erscheint auch der CEO-Wechsel bei Schindler: Der bisherige Konzernchef Silvio Napoli hat in den Verwaltungsrat gewechselt und wird 2017 voraussichtlich das Präsidium von Patron Alfred N. Schindler übernehmen, der bisherige China-Chef Thomas Oetterli ist zum neuen CEO ernannt worden. Eine strategisch geschickte Wahl, wird doch Asien in den nächsten Jahren der mit Abstand wichtigste Wachstumsmarkt für den Aufzugbauer bleiben. Die langjährige Asienkompetenz von Oetterli (und Napoli, der 5 Jahre lang die Region Asien/Pazifik geleitet hatte,) kommt also optimal zum Tragen.

#### **Umfeld und Strategie entscheidend**

Auch die Wahl eines externen Kandidaten kann und sollte aus der Gesamtstrategie heraus motiviert sein. Hilfreich ist eine gewisse Stabilität im Geschäftsgang und im

## **Im richtigen Umfeld eingesetzt können externe CEOs entscheidende Veränderungen anstossen.**

Verwaltungsrat, um die durch einen neuen CEO verursachte Unruhe im Rahmen zu halten und produktiv nutzbar zu machen. Ulf Schneider wird bei Nestlé eine starke Wertekultur und ein grundsolides, breit abgestütztes Unternehmen vorfinden. Gleichzeitig kann der heutige Fresenius-CEO Nestlés Health-Science-Geschäft – das der Verwaltungsrat zur Zukunftssparte erklärt hat – entscheidende Impulse verleihen und Mehrwert schaffen.

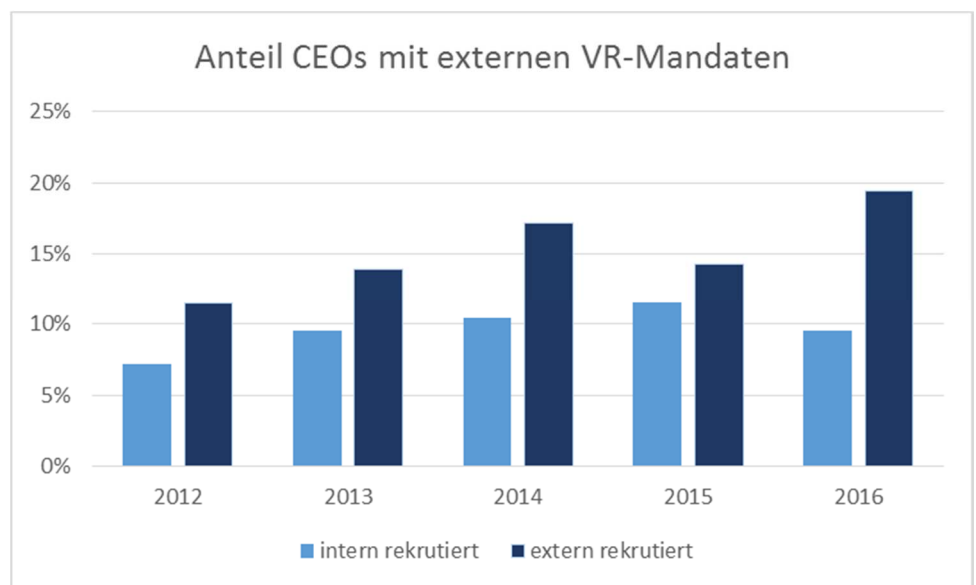
Im richtigen Umfeld eingesetzt, können externe CEOs entscheidende Veränderungen anstossen und ein Unternehmen auf einen

ganz neuen Wachstumspfad bringen. Einige der grössten Erfolgsgeschichten der Schweizer Wirtschaft wurden von externen CEOs geschrieben: Der bereits erwähnte Ernst Tanner kam selbst 1993 als Externer von Johnson & Johnson zu Lindt & Sprüngli, nachdem zuvor eine Reihe von Geschäftsführern an der Aufgabe gescheitert waren, in Rudolph Sprünglis Fussstapfen zu treten. Ähnliches gilt für Calvin Grieder, der 2001 von Swisscom kommend die Leitung von Urs Bühler übernahm. Das Traditionsunternehmen benötigte damals eine klarere Positionierung auf dem Markt und ein Kostensenkungsprogramm, um wieder auf einen Wachstumspfad zu gelangen. Der Neuling sollte diesen Geist der Veränderung nach Uzwil tragen. Grieder kam, lieferte und blieb schliesslich 15 Jahre lang an der Spitze.

Die Beispiele zeigen auch: Auswärtige CEOs werden seltener in rosigen, ruhigen Zeiten berufen, sondern wenn Eigentümerwechsel, grosse wirtschaftliche Herausforderungen oder ein unerwarteter Abgang des bisherigen CEOs einen Bruch erzwingen. So war es bei jenen sieben Unternehmen aus unserem schillingreport, die ihren CEO in den letzten zehn Jahren vier- oder fünfmal gewechselt haben. Es liegt auf der Hand, dass diese CEOs aufgrund der herausfordernden Ausgangslage ihres neuen Arbeitgebers weniger oft reüssieren als ihre Kollegen. Trotz dieser Ausreisser unterscheidet sich die Verweildauer an der Spitze nur geringfügig: Interne CEOs sind im Durchschnitt seit 6.2 Jahren im Amt, Externe seit 5.9 Jahren – angemessene Werte, die einem Unternehmen zu Stabilität verhelfen und dem CEO genügend Zeit belassen, um strategische Kursänderungen anzubringen. Zieht man die «Notwechsel» ab, sieht die Bilanz der Externen noch einmal besser aus.

CEOs, die von anderen Unternehmen kommen, haben naturgemäss häufiger Erfahrung in anderen Geschäftsleitungen

gesammelt und halten zudem signifikant mehr externe VR-Mandate. Dies ist ein zweischneidiges Schwert: Eine Aussenperspektive und VR-Erfahrung können dem CEO helfen, frische Ideen ins Unternehmen hereinzutragen, damit er es in einer fest-



Quelle: schillingreport

gefahrenen Situation auf neue Bahnen lenken kann. Nimmt er indes zu viele VR-Mandate in seine neue Aufgabe mit, bleibt schlicht zu wenig Zeit für seine Hauptaufgabe. Der Verwaltungsrat sollte sich Gedanken zur Vereinbarkeit und zur Arbeitsbelastung seines Geschäftsführers machen: Hält der CEO zwei oder mehr Mandate, sollte er sich auf eines beschränken; ein zweites kann immer wieder dazukommen, sobald «der Laden läuft».

#### Proaktive Nachfolgeplanung

Ob interne oder externe Lösung auf der CEO-Position: eine gute Planung seitens der strategischen Führung ist unabdingbar. Natürlich hofft jeder Verwaltungsrat, die Wechsel in seiner Konzernleitung langfristig planen und steuern zu können, um wie in obigen Beispielen die strategisch optimale Nachfolge zu finden. Leider spielt das Leben

jeweils anders: Eine unabsehbare Vakanz kann jedes Unternehmen treffen, sei es aus gesundheitlichen Gründen oder wegen eines unangekündigten Abgangs des CEOs. Umso wichtiger ist es, dass der Verwaltungsrat für jede Schlüsselposition eine Auswahl mit potenziellen Nachfolgern führt, regelmässig bespricht und à jour hält. So lässt sich ein plötzlicher Ausfall besser kompensieren. Auf einer solchen Liste sollten sich vor allem valable interne Kandidaten befinden. Es

lohnt sich allerdings, auch zwei, drei externe Kandidatinnen und Kandidaten zur Hand zu haben, denn die strategische Ausgangslage verändert sich heute nicht mehr im Verlauf von Jahrzehnten, sondern in Jahren oder gar Monaten. Mit ihr verschiebt sich auch das geforderte Profil des neuen CEOs. Wer sein potenzielles Kandidatenfeld bereits frühzeitig breit absteckt, vergrössert die Chance, seinen neuen Wunsch-CEO darunter zu finden.



## Guido Schilling

Managing Partner  
guido.schilling@guidoschilling.ch  
T direct +41 44 366 63 81

Seit über fünfundzwanzig Jahren berät Guido Schilling namhafte Unternehmen, Organisationen und öffentlich-rechtliche Körperschaften bei der Besetzung von Verwaltungsräten und Positionen im Topmanagement. Als Herausgeber des schillingreports, der die 100 grössten Schweizer Unternehmen nach der Zusammensetzung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat untersucht, leistet Guido Schilling seit Jahren einen wichtigen Beitrag für die Transparenz an der Spitze der Schweizer Wirtschaft.



**Executive Search für höchste Ansprüche.** Die guido schilling ag und die schilling partners ag bieten ihren Kunden sich ergänzende Executive-Search-Kompetenz auf höchstem Niveau. Die guido schilling ag ist auf die Besetzung ausgesuchter Spitzenpositionen der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. Ihre Kunden profitieren von Guido Schillings tiefem Marktverständnis und seiner persönlichen, langjährigen Erfahrung als Executive Searcher, Unternehmer und Verwaltungsrat von diversen Dienstleistungsorganisationen. In Ergänzung zur guido schilling ag wurde 2010 von Guido Schilling die schilling partners ag gegründet. Das von langjährig erfolgreichen Partnern geführte Unternehmen besetzt Führungspositionen auf Ebene der Geschäftsleitung sowie hoch angesiedelte Expertenfunktionen – methodisch, effizient und diskret. Ihre Partner und Consultants fokussieren auf definierte Marktgebiete und verfügen daher über ein dichtes, branchenspezifisches Netzwerk und ausgezeichnete Marktkenntnisse.

[www.guidoschilling.ch](http://www.guidoschilling.ch)

[www.schillingpartners.ch](http://www.schillingpartners.ch)

### Impressum

schillingnews flash ist eine Publikation von

guido schilling ag Tel. +41 44 366 63 33,  
info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch

schilling partners ag Tel. +41 44 366 63 00,  
info@schillingpartners.ch, www.schillingpartners.ch

Prime Tower, Hardstrasse 201, CH 8005 Zürich

© Oktober 2016 by guido schilling ag

Foto Guido Schilling: Günter Bolzern, bolzern.tv

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht.