

# Willkommen bei uns!

Kommt ein neuer CEO ins Unternehmen, braucht es ein gutes Onboarding. Der Aufsichtsrat sollte Kritikern früh den Wind aus den Segeln nehmen und bei den Stakeholdern für gute Stimmung sorgen. Wie Sie Ihrer neuen Spitzenkraft einen sanften Start verschaffen.

Von **Thomas Keil**, **Dovev Lavie**, **Stevo Pavićević** und **Marianna Zangrillo**





**R**alph Hamers ist ein erfahrener Banker und CEO. Bei der niederländischen ING Groep stieg er zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung auf, dann wechselte er den Arbeitgeber: Im Februar 2020 ernannte ihn der Verwaltungsrat der schweizerischen Großbank UBS zu ihrem nächsten Chef. Eine wichtige Personalie, aber keine überraschende, hätte man meinen können.

Und doch äußerten sich nach der Ankündigung etliche Beteiligte enttäuscht. Sie hatten eine interne Berufung erwartet und stellten Hamers' Erfahrung in der Vermögensverwaltung infrage, dem Hauptgewinnbringer der UBS. Als er im November 2020 sein Amt antrat, entwickelte sich Widerstand unter jenen im Topmanagement, die sich selbst Hoffnung auf die Position gemacht hatten. Sie bekamen Aufwind, als ein Gericht in Den Haag anordnete, ein Strafverfahren gegen Hamers zu eröffnen. Die Richter rollten damit ein Geldwäscheverfahren gegen die ING wieder auf, das in Hamers' Amtszeit als dortiger CEO fiel. Kritische Medienberichte waren die Folge. Vor Gericht wurde Hamers jedoch vorerst freigesprochen.

Wenn Aufsichtsräte CEO-Positionen nachbesetzen, suchen sie meist Kandidatinnen und Kandidaten mit Erfahrung, die zu den Zielen und der Kultur des Unternehmens passen. Sie konzentrieren sich auf Erfolge, messbare Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften - und vernachlässigen, welche Reaktionen ihre Entscheidung auslösen wird.

Tatsächlich erzeugt eine CEO-Nachfolge starke Emotionen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, und sie weckt bei den Stakeholdern Erwartungen: Aktionärinnen hoffen auf bessere finanzielle Resultate, Mitarbeiter machen sich Sorgen über Umstrukturierungen und Entlassungen, Kunden und Lieferanten fragen sich, wie sich ihre Beziehung zur Unternehmensleitung entwickeln wird. Topmanager, die sich bei der Besetzung übergeben fühlen, sind frustriert.

Kritik gibt es bei jeder CEO-Ernennung. Heikel wird es, wenn Erwartungen und Emotionen in eine negative Gesamtstimmung der Stakeholder umschlagen. Für den Neuen oder die Neue wird es dann

Foto: Heinrich Völkel / OSTKREUZ

---

## Kompakt

---

### Das Problem

Obwohl es viele Studien und Ratgeber zur CEO-Nachfolge gibt, scheitern CEOs oft schon kurz nach Amtsantritt am Widerstand interner und externer Interessengruppen. Das gilt gerade für Chefs, die von außen ins Unternehmen kommen.

### Die Ursache

Es gibt immer einzelne Stakeholder – etwa Aktionäre, Mitarbeiterinnen, Kunden, Lieferantinnen und Medien –, die negativ auf einen neuen Chef reagieren. Schwierig wird es jedoch, wenn sich über mehrere dieser Gruppen hinweg eine negative Grundstimmung verfestigt. Fehlt die Unterstützung, können neue CEOs kaum noch ihre Vorhaben durchsetzen. Nur wenige Unternehmen sind darauf ausreichend vorbereitet.

### Die Lösung

Aufsichtsräte und neue CEOs müssen negative Reaktionen vorhersehen und frühzeitig Antworten finden. Sowohl vor dem Wechsel an der Spitze als auch in den Monaten danach gilt es, eine negative Stakeholder-Stimmung zu verhindern oder abzumildern. Das Spektrum der Taktiken reicht von der offenen Kommunikation und dem wertschätzenden Umgang mit allen Beteiligten über die Bildung strategischer Netzwerke bis zu Trennungen von Führungskräften, die sich Veränderungen in den Weg stellen.

deutlich schwerer, die Strategie zu verändern und Maßnahmen umzusetzen.

Wir haben in amerikanischen und europäischen Unternehmen den Zusammenhang zwischen negativer Stakeholder-Stimmung und Unternehmenserfolg untersucht. Hierfür haben wir Unternehmensdaten mit den Karrierewegen von 1275 CEOs in börsennotierten US-Unternehmen sowie mit Reaktionen von Stakeholdern (etwa von Pressevertretern, Analytistinnen oder Mitarbeitenden) auf die Ernennung der CEOs verbunden. Dazu haben wir Interviews mit rund 100 Aufsichtsräten, Chefs und Headhuntern geführt. Unsere Forschung zeigt: Negative Emotionen nach einer CEO-Berufung können dem Unternehmenserfolg langfristig schaden – sogar stärker als mangelnde Erfahrung oder die fehlende Eignung der Person. Besonders deutlich zeigt sich dieser Zusammenhang bei externen Ernennungen.

### Warum Sie Stakeholder zufriedenstellen müssen

Ein neuer Chef bedeutet immer Unsicherheit. Niemand weiß, welche Agenda er verfolgen wird. Das gilt umso mehr bei CEOs, die neu ins Unternehmen kommen. Selbst der Aufsichtsrat kennt sie oft nur aus Interviews. Die Stakeholder verfolgen daher jede neue Information über den oder die neue CEO mit großem Interesse. Das kann dazu führen, dass sie Mitteilungen falsch aufnehmen, sie überinterpretieren oder ohne Kontext weitergeben.

Stakeholder, die von vornherein negativ eingestellt sind, spielen eine besondere Rolle. Dies können enttäuschte Mitglieder des Topmanagements sein, Führungskräfte, die an alten Strategien und Strukturen festhalten wollen, oder Manager, die nicht Teil des Netzwerks der oder des neuen CEOs sind. Hinzu kommen Medien, die tatsächliche oder vermeintliche Schwächen der betreffenden Person thematisieren oder die Aufmerksamkeit erneut auf ein längst vergangenes Kapitel in ihrem Berufsleben richten.

Haben Mitarbeiter oder Managerinnen Zweifel an ihrer neuen CEO, setzen sie deren Entscheidungen oft nur halbherzig um, ignorieren sie oder zeigen gar offenen Widerstand. Die schlechte Stimmung

breitet sich häufig von einer Gruppe zur nächsten aus. Kommentieren Medien die Ernennung eines CEOs negativ, prüft der Aufsichtsrat dessen Entscheidungen oft umso intensiver. Schließlich gilt es, den Ruf als wirksames Kontrollorgan zu wahren. Erste Zweifel können so leicht eskalieren und den neuen Chef oder die neue Chefin im schlimmsten Fall den Job kosten.

Ein Beispiel ist Volkswagen. Kurz nachdem der Dieselskandal 2015 bekannt geworden war, löste der VW-Manager Matthias Müller den bisherigen CEO Martin Winterkorn ab. Schnell wurde Kritik laut: Die interne Berufung stelle die Glaubwürdigkeit eines Neuanfangs infrage. Die Zweifel übertrugen sich auf den Aufsichtsrat. Dieser unterstützte Müller nur halbherzig, worauf auch Mitglieder des Topmanagements die Initiativen des neuen Chefs bremsten. So gelang es Müller nie, sich als Erneuerer zu etablieren. Nach zweieinhalb Jahren wurde er als Vorstandsvorsitzender abgelöst.

Immer wieder stellen wir fest: Eine CEO-Besetzung kann gut begründet und aus rationalen Gesichtspunkten absolut richtig sein – und dennoch an Widerständen von Medien, Führungskräften und anderen Stakeholdern scheitern. Aus unseren Studien haben wir jedoch Maßnahmen abgeleitet, mit denen Sie die Stimmung unter den Stakeholdern positiv beeinflussen können (siehe Tabelle „Checkliste für das CEO-Onboarding“ rechts). Wir unterscheiden zwischen präventiven und reaktiven Taktiken. Manches ist Aufgabe der Aufsichtsräte, manches muss der oder die neue CEO erledigen. Für einige Taktiken ist ein gemeinsames Vorgehen nötig.

### Präventive Taktiken

- **Background überprüfen.** Der Aufsichtsrat sollte einen systematischen Backgroundcheck der Kandidatinnen und Kandidaten vornehmen und mögliche Probleme identifizieren. Ein Hintergrundcheck ist zwar bei CEO-Suchprozessen üblich, dabei geht es jedoch meist nur um rechtliche Risiken. Ein erweiterter Backgroundcheck sollte potenzielle Problemthemen aus der Perspektive möglichst aller Stakehol-

## Checkliste für das CEO-Onboarding

Aufsichtsrat	CEO
<b>Präventive Taktiken</b>	
Reaktionen antizipieren	
Wechsel vorbereiten	
Aktive Öffentlichkeitsarbeit	
Kommunikation mit Stakeholdern	
Erweiterter Background-Check	Vision und Strategie kommunizieren
	Koalitionen bilden
<b>Reaktive Taktiken</b>	
Koordiniertes Auftreten von CEO und Aufsichtsrat	
Positive Stimmen verstärken	
Dem/der CEO Rückendeckung geben	Zurückhaltend kommunizieren
Aktiv kommunizieren	Früh deeskalieren
	Kritische Stimmen einbinden

## Ein Chef, der sich gegen die gleichgeschlechtliche Ehe engagiert? Bei Mozilla unerwünscht.

der-Gruppen berücksichtigen. Dazu gehören frühere Konflikte mit Gewerkschaften oder NGOs, Alkohol- oder Suchtprobleme oder politische Positionen, die nicht mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen.

Als das US-Unternehmen Mozilla 2014 seinen Technikchef Brendan Eich zum CEO berief, nahmen die Presse und soziale Medien dessen Spenden für konservative bis ultrakonservative politische Anliegen aufs Korn. Unter anderem hatte Eich 2008 ein Referendum unterstützt, das die homosexuelle Ehe in Kalifornien abschaffen wollte. Im liberalen Umfeld von Mozilla rief dies große Entrüstung hervor, Eich sah sich

nach nur wenigen Tagen zum Rücktritt gezwungen. Das Ausmaß der Reaktionen war in diesem Beispiel extrem, doch es zeigt, wie schnell sich gerade Problemthemen in den sozialen Medien verbreiten können.

- **Reaktionen antizipieren.** Bevor sie ihre Entscheidung fällen, sollten Aufsichtsräte und angehende Chefs mögliche Quellen negativer Stimmung antizipieren. Wie könnte die künftige Ausrichtung des Unternehmens aussehen? Welche Interessengruppen sind davon betroffen? Was sind mögliche Gründe für negative Stimmung - und wie lassen sich diese entkräften? Aufsichtsräte können so potenziell negative Reaktio-

nen antizipieren und bei ihrer Auswahl berücksichtigen.

- **Den Wechsel gut vorbereiten.** Sobald die Entscheidung für eine oder einen neuen CEO gefallen ist, beginnt die Vorbereitung auf die Amtsübergabe. Intern bestellte Nachfolger sollten bereits jetzt mit ihrem zukünftigen Team zusammenkommen und einen ersten Plan für die Phase des gemeinsamen Neuanfangs erarbeiten. Der Aufsichtsrat sollte dies durch eine entsprechende Neuverteilung von Aufgaben ermöglichen.

Auch extern bestellte Chefs können die Zeit vor ihrem Amtsantritt nutzen, wenn man sie schrittweise in das Unternehmen integriert. So arbeitete Jean-Marc Germain vor seiner Ernennung zum CEO des französischen Aluminiumverarbeiters Constellium einige Monate lang als Berater für das Unternehmen. Andere künftige Chefs werden für eine begrenzte Zeit als Geschäftsleitungsmitglied beschäftigt, bevor sie den Job an der Spitze übernehmen. Das gibt ihnen die Möglichkeit, das Unternehmen vorher kennenzulernen.

- **Die Öffentlichkeit einbinden.** 2021 ernannte Ferrari Benedetto Vigna zum neuen CEO. Das Unternehmen wusste, dass viele Stakeholder entweder eine interne Besetzung oder einen Kandidaten mit Automobil- oder Luxusgütererfahrung erwarteten. Vigna hingegen hatte seine gesamte Karriere beim Halbleiterhersteller STMicroelectronics verbracht. Die Autoindustrie gehörte zwar zur Kundschaft, jedoch nur als eine von vielen Branchen. Um negative Reaktionen zu vermeiden, kommunizierte Ferrari unter der Führung des Aufsichtsratsvorsitzenden John Elkann aktiv, Vignas Erfahrung in der Elektronikbranche würde der Transformation Ferraris ins elektrische Autozeitalter den Weg ebnen. Vigna selbst erklärte, er sehe sich nicht als Industriespezialist, sondern als Treiber des Wandels. Er strich seine Technikaffinität heraus, ebenso wie seine frühe Begeisterung für die Marke Ferrari. So gewann er das Vertrauen der „Ferraristi“ - der Fans der Marke -, und kritische Stimmen verstummten binnen kürzester Zeit.

- **Vision und Strategie kommunizieren.**

Neue CEOs sollten frühzeitig eine klare Vision und einen strategischen Plan entwickeln und diese nach innen und außen kommunizieren. Je mehr Informationen die Stakeholder haben, desto sicherer fühlen sie sich und desto weniger Raum bleibt für Gerüchte oder Fehldeutungen. Vor allem extern bestellte CEOs sollten hierbei lernbereit sein. Meist kennen sie das Unternehmen zu wenig, um direkt eine Strategie zu formulieren oder größere Änderungen vornehmen zu können. Auch über ein internes Netzwerk verfügen sie naturgemäß noch nicht. Die Anfangszeit sollten sie dazu nutzen, sich zu informieren und Kontakte zu knüpfen. Dabei ist die Art des Auftretens entscheidend: Wer sich Zeit nimmt, das Unternehmen zu verstehen, signalisiert Glaubwürdigkeit. Als zum Beispiel Mark Schneider neuer Chef von Nestlé wurde, ließ er sich in Abstimmung mit dem Verwaltungsrat und trotz Druck durch einen wichtigen Investor ein gutes halbes Jahr Zeit, um das Unternehmen kennenzulernen. Erst dann begann er damit, das Geschäftsportfolio umzubauen.

- **Mit Stakeholdern kommunizieren.**

Aufsichtsräte und angehende CEOs sollten so früh wie möglich mit den wichtigsten Interessengruppen in den Dialog treten. Wie könnte die künftige Ausrichtung des Unternehmens aussehen? Welche Wünsche und Befürchtungen gibt es? Was sind die Gründe für Kritik - und wie lassen sie sich entkräften? Wenn kritisch gestimmte Stakeholder das Gefühl haben, ernst genommen und gehört zu werden, werden sie Veränderungen mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv begleiten.

- **Koalitionen bilden.**

Intern bestellte CEOs sollten ihre Netzwerke im Unternehmen nutzen, um eine Koalition von Stakeholdern zu bilden, die ihren strategischen Plan unterstützen. So erzeugen sie eine positive Grundstimmung, die gegenüber möglichen negativen Stimmen überwiegt. Eventuell sind auch Wechsel in der Geschäftsleitung nötig, um das eigene Unterstützungsnetzwerk zu stärken. So tauschte Bene-

Foto: plainpicture



detto Vigna in den ersten Monaten bei Ferrari mehrere Topmanager aus, um eine starke Koalition für den Wandel zu bilden. Auf diese Weise gelang es ihm, das Unternehmen ohne großen internen Widerstand neu auszurichten.

## Reaktive Taktiken

Egal wie gut sich Chef und Aufsichtsrat vorbereitet haben: Unangenehme Überraschungen kann es immer geben. So war dem Verwaltungsrat der UBS die juristische Vorgeschichte Ralph Hamers' zu dessen Zeit bei der ING zwar bekannt, jedoch hatte man die Angelegenheit als erledigt betrachtet. Niemand hatte damit gerechnet, dass der Vorfall erneut juristisch und medial aufgerollt werden würde. In solchen Fällen sollten Aufsichtsräte und CEOs auf die Stakeholder zugehen, um den entstandenen Schaden zu begrenzen.

- **Koordiniert auftreten.** Breitet sich negative Stimmung unter den Stakeholdern aus, müssen Aufsichtsrat und CEO dem gemeinsam entgegentreten. So signalisiert der Aufsichtsrat, dass er der CEO vertraut und hinter ihr steht.
- **Kommunikation dem Aufsichtsrat überlassen.** Spätestens dann, wenn die Position des CEOs offen infrage gestellt wird, sollte die Kommunikation vom Aufsichtsrat ausgehen. Bei der UBS übernahm der Verwaltungsratsvorsitzende Axel Weber persönlich die Kommunikation sowohl nach außen als auch nach innen. Er sprach dem Chef dabei deutlich das Vertrauen aus und sorgte so für Sicherheit. CEOs selbst sollten sich hingegen sehr vorsichtig äußern - und sich nicht an Diskussionen beteiligen. Ein Topmanager drückte dies so aus: „Du kannst es nie allen recht machen und negative Stimmung auch kaum wegdiskutieren. Niemand will hören, dass sich ein CEO öffentlich beklagt.“
- **Positive Stimmen verstärken.** Um ein Gegengewicht zu den Kritikern zu schaffen, kann das Unternehmen dafür sorgen, dass positiv gestimmte Stakeholder mehr Gehör erhalten. Gleichzeitig kann es selbst positive Informationen durch gezielte PR-Arbeit (zum Beispiel Pressemitteilungen und Interviews) verbreiten.

- **Früh deeskalieren.** Haben sich negative Emotionen erst einmal ausgebreitet, sind sie oft schwer zu kontrollieren. Intern berufene CEOs sollten daher ihr Netzwerk als Frühwarnsystem nutzen. So können sie aufkommende Stimmungen rechtzeitig erkennen und kritische Stakeholdergruppen gezielt ansprechen, um eine weitere Eskalation zu verhindern. Intern berufenen CEOs fällt dies leichter, da sie die kritischen Gruppen kennen und sich auf eigene Netzwerke stützen können. Externe Chefs sind stärker auf die Unterstützung des Aufsichtsrats angewiesen.
- **Kritische Stimmen einbinden.** Schon bei den präventiven Taktiken haben wir darauf hingewiesen, dass es sinnvoll ist, auf mögliche negativ eingestellte Stakeholder zuzugehen und sie einzubinden. Manchmal treten negative Stimmungen aber auch erst nach der CEO-Bestellung auf. Dann ist es zunächst wichtig, Kritikerinnen und Kritiker nicht reflexartig zu bekämpfen. Es ist besser, sie willkommen zu heißen und zum Teil des Veränderungsprozesses zu machen. Das bedeutet nicht, die Strategie nach jedem kritischen Kommentar neu auszurichten. Vielmehr geht es darum, in einen konstruktiven Dialog zu treten. Stellt sich heraus, dass keine konstruktive Auseinandersetzung möglich ist, kann es richtig sein, Widersacher aus dem Unternehmen zu entfernen. Wenn Führungskräfte ständig gegen Entscheidungen der neuen Chefin oder des neuen Chefs Stimmung machen und Vorhaben sabotieren, bleibt meist auch keine Alternative.

## Fazit

Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines Aufsichtsrats, CEO-Nachfolgeprozesse einzuleiten und zu steuern. Diese Prozesse sind immer Phasen des Umbruchs. Sie rufen Emotionen und Erwartungen bei unterschiedlichen Beteiligten innerhalb und außerhalb des Unternehmens hervor. Es ist nicht überraschend, dass einzelne Stakeholder negativ auf die Ernennung eines oder einer neuen CEO reagieren. Es ist daher frappierend, wie schlecht viele Aufsichtsräte und Chefs auf diese vorhersehbare Reaktion vorbereitet

sind und wie wenig sie in eine gute Stakeholder-Stimmung investieren. Ein positiv gestimmtes Umfeld ist wichtig, damit CEOs sich um ihre Kernaufgabe kümmern können: die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Bei der UBS gelang die Wende durch das rasche Eingreifen von Verwaltungsratspräsident Weber. Der neue Chef Hamers konnte die Querelen rasch hinter sich lassen und seine strategische Agenda vorantreiben. Er konzentrierte sich darauf, das Unternehmen zu digitalisieren, technologisch voranzubringen sowie agiler und effizienter aufzustellen. Dadurch blieb die UBS auch in einem schwierigen Marktumfeld weiter erfolgreich. © **HBm 2023**

## Autoren und Autorin

### Thomas Keil

ist Professor für Internationales Management an der Universität Zürich und berät Unternehmen in den Bereichen Innovation, Strategie und Unternehmenswachstum.

### Dovev Lavie

ist Professor für Strategie an der Universität Bocconi und beschäftigt sich mit organisatorischem Lernen und strategischen Allianzen.

### Stevo Pavićević

ist Assistenzprofessor für Strategie an der Frankfurt School of Finance and Management mit Schwerpunkt auf Themen im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung von CEOs und Aufsichtsräten.

### Marianna Zangrillo

ist Führungskraft und Business Angel. Als Partnerin bei The Next Advisors berät sie CEOs und ist Co-Autorin der Bücher „The Next CEO“ (Routledge 2021) und „The Next Leadership Team“ (Routledge 2023).