

Marianne Grobner

# Machtwechsel in der Vorstandsetage

*Die Bestellung des Vorstands zählt zu den wohl wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrats: Die richtige Wahl erspart dem Aufsichtsrat viele Probleme und Fehlbesetzungen kommen die Unternehmen meist teuer zu stehen. Für die Erstellung dieses Beitrags wurden zu diesem Thema über 20 CEOs und Aufsichtsräte in anonymen Interviews nach ihren Erfahrungen befragt. Deren Aussagen zeigen, dass es sich lohnt, die Frage einer möglichen Vorstandsnachfolge kontinuierlich im Unternehmen zu thematisieren.(1)*

## 1. DER GEEIGNETE ZEITPUNKT, EINEN WECHSEL ZU PLANEN

Ist der Vorstand viele Jahre erfolgreich, so wird die Frage „Und wer soll einmal nachfolgen?“ gerne verdrängt: Die Vorstände sind gut vernetzt und ihre Erfahrung erleichtert ihnen so manche Alltagsentscheidung. Die Aussicht auf eine nahe Pensionierung und den damit verbundenen Machtverlust ist für viele nicht sehr verheißungsvoll. Oder wie es ein Vorstand in einem Interview ausdrückte: „Wenn ich keinen Einfluss mehr hätte, keine Verantwortung mehr tragen würde, dann wäre meine Selbstwert sehr angeschlagen. Ich ginge kaputt.“ Und im Aufsichtsrat hofft man: „Vielleicht verlängert er ja doch noch einmal. Eine Periode könnte er doch noch ...“

Zweifelsohne kann heute auch jemand über 60 noch einige Jahre als Vorstand wirken. Was dabei aber oft übersehen wird, ist eine Betrachtung des gesamten Führungsgefüges im Unternehmen:

Mögliche Nachfolger sollten zumindest noch zwei Vorstandsperioden arbeiten können. Die befragten CEOs waren sich einig, dass das ideale Alter für die Übernahme einer Vorstandsposition um die 45 bis 50 Jahre liegt. Auch das Alter, in dem Vorstände aus dem Unternehmen auszuscheiden haben, sollte generell geregelt sein. Ein möglicher, geeigneter Nachfolger will nicht ewig darauf warten, bis er zum Vorstand bestellt wird. Die Bestellung eines Nachfolgers, von dem zu erwarten ist, dass er in den nächsten fünf Jahren in Pension geht, ist keinesfalls ideal. Insofern ist die Frage, wann ein langjähriger Vorstand übergeben sollte, immer auch abhängig vom Alter der möglichen Nachfolger.

Die Pensionierung oder das Vertragsende eines Vorstands sind meist über Jahre im Voraus absehbar. Spätestens fünf Jahre vor der Pensionierung des Vorstands sollten verantwortungsvolle CEOs wie auch Aufsichtsräte für eine solide Nachfolgeregelung sorgen.

## 2. DIE SUCHE NACH DEM BESTEN NACHFOLGER – INTERN ODER EXTERN?

In über 20 Interviews sprachen sich alle befragten Vorstände, Aufsichtsräte und Unternehmensinhaber klar für interne Nachfolger aus. Die Argumente für Nachbesetzungen aus den eigenen Reihen liegen auf der Hand:

- Die internen Kandidaten sind berechenbar und sorgen für Kontinuität im Unternehmen. Es sollte keine groben Überraschungen geben.
- Sie kennen die Unternehmenskultur, haben sie mitgeprägt und zeigen meist eine starke Loyalität zum Unternehmen.
- Sie haben über Jahre im Unternehmen und bei Kunden ein Netzwerk aufgebaut.
- Nachbesetzungen durch interne Kandidaten fördern auch den Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber: Sie sind das reale Beispiel und Vorbild, dass man sich in diesem Unternehmen entwickeln und bis zum Vorstand aufsteigen kann.

Eine externe Besetzung wurde hingegen von den Interviewpartnern meist nur in Betracht gezogen

- bei plötzlichem Ausfall und überraschendem Wechsel (Krankheit, Unfall des Vorstands);
- bei Scheitern des bisherigen Vorstands;
- wenn bei einer internen Nachfolge massive Grabenkämpfe zu erwarten sind (zB weil sich mehrere interne Kandidaten die Nachfolge erhoffen und zu erwarten ist, dass sich diese gegenseitig „abschießen“ würden; der „Neue“ von extern ist hingegen ein unbeschriebenes Blatt);
- wenn der neue Vorstand neue Impulse ins Unternehmen bringen soll; in diesem Fall sollte er aber unbedingt aus einer vergleichbaren Branche oder Organisation kommen und Kunden, ein Netzwerk und eventuell



(1) Dieser Artikel verwendet durchgängig die männliche Form. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten. Es entspricht allerdings der Realität, dass für die über 20 Interviews mit Vorständen und Aufsichtsräten nur Männer zur Verfügung standen und man auch immer nur von „Kronprinzen“ – und nicht von „Prinzessinnen“ – sprach.

Dr. Marianne Grobner ist Unternehmensberaterin in Feldkirch.

Die Auswahl und Nominierung des Vorstands zählt zu wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat sollte auf einer Nominierung geeigneter Notfall-Nachfolgekandidaten für alle Toppositionen bestehen.

auch einen Teil der zweiten Führungsebene mitbringen.

Der oft durch eine externe Neubesetzung des Vorstands erhoffte schnelle Kulturwandel findet leider meist nicht statt. Dieser erfordert immer – egal, ob der Kandidat aus dem Unternehmen oder von außen kommt – einen konsequent verfolgten, strategischen Entwicklungsprozess und eine Zeitrahmen von durchschnittlich drei Jahren.

Alle Befragten waren sich einig, dass Topmanager, die von extern ins Unternehmen kommen, eine hohe Chance haben, an ihrer Aufgabe zu scheitern. Der im strengen Assessment-Center der Personalberatung brillierende Kandidat mag zwar der fachlich am besten geeignete Nachfolger sein. Das bedeutet aber nicht, dass er auch gut ins Unternehmen passt. Ein in Konzernen erfolgreicher Manager ist nicht unbedingt „anschlussfähig“ an die Struktur und Kultur einer Familien-AG. Und der internationale Topmann vom Bankplatz London könnte trotz allen Fachwissens an der Kultur einer klassischen Regionalbank scheitern, wenn er nicht die geeigneten Worte und Umgangsformen findet, um mit seinen Mitarbeitern und Kunden in guten Kontakt zu kommen.

Die Unternehmenskultur ist die größte Gefahr für ein Scheitern und diese wird leider oft unterschätzt. Beim *management appraisal* bzw. Assessment-Center zur Kandidatenauswahl sollte man daher nicht nur auf Standardtests (MBTI, Insights etc) zurückgreifen, sondern immer auch die Unternehmenskultur berücksichtigen und die Eignung des Kandidaten dahingehend prüfen.

Denn daran scheitern die meisten Vorstände, wenn sie in ein neues Unternehmen kommen. Wenn sie versuchen, mit einer „Kulturrevolution“ dem Unternehmen ihre Linie überzustülpen, so schlägt das System mit aller Härte zurück. Ein Topmanager eines internationalen Technologiekonzerns formuliert es so: *„Eigentlich ist jeder, der von außen in eine Spitzenposition kommt, bei uns ein armer Hund: Er hat keinerlei Netzwerk. Er weiß nicht, wem er vertrauen kann. Er ist abhängig von internen Informationen und man lässt ihn auflaufen. Dann wird er noch vom ersten Tag an getestet. Die Gefahr, da Fehler zu machen, ist sehr hoch.“* Ähnliches stellte auch die Personaldirektorin eines internationalen Verlages fest: *„Die Topmanager, die bis dato von außen zu uns kamen, wurden uns meist mit hohen Vorschusslorbeeren vorgestellt und im ersten Jahr in den Himmel gelobt. Im zweiten Jahr sieht man dann ihre Fehler und spätestens im dritten Jahr werden sie abgeschossen.“*

Umso einzigartiger oder komplexer das Unternehmen, die Vernetzungen oder das Produkt ist, desto länger brauchen Externe, um im Un-

## Machtwechsel in der Vorstandsetage

ternehmen „geländegängig“ zu werden. Durchschnittlich rechnet man mindestens eineinhalb Jahre, bis sie das Geschäft überhaupt verstanden und sich ein internes Netzwerk aufgebaut haben. Und der Vorstand eines internationalen Energieversorgers erklärt: *„Bis bei uns jemand unsere komplexen Verträge verstanden hat, braucht er fünf Jahre.“*

### 3. AUFBAUKANDIDATEN UND KRONPRINZEN

Die interviewten Vorstände waren sich daher einig: Der rechtzeitige Aufbau interner Kandidaten für eine Vorstandsnachfolge zählt zu den wesentlichen Führungsaufgaben von CEOs. Ein Aufsichtsrat formuliert es noch schärfer: *„Wer intern niemanden aufbaut, macht einen schweren Führungsfehler. Er lässt niemanden neben sich hochkommen, um selbst groß dazustehen.“*

Ein Vorstand ist also angehalten, rechtzeitig Führungskandidaten zu suchen, die das Potenzial haben, Vorstand zu werden. Er sollte dem Aufsichtsrat oder dem Personalausschuss Vorschläge für die Nachfolgeregelung machen. Der Aufsichtsrat sollte den Kandidaten kennen, aber nicht intervenieren. Vertrauen in das Gespür des Vorstands hat sich hier meist bewährt.

Bei der Kandidatensuche ist die klassische „Kaminkarriere“, bei der sich ein Mitarbeiter von der Basis bis zum Topmanagement hocharbeitet immer seltener. Wenn sich kein geeigneter Nachfolger im Team herauskristallisiert, ist es eine bewährte Variante, Externe mit der Option auf eine Vorstandsposition in drei bis fünf Jahren ins Unternehmen zu holen. Dabei wird es sich nicht um „fertige Vorstandskandidaten“ handeln, denn diese wollen nicht jahrelang warten, bis sie selbst die Unternehmensgeschicke leiten können. „Aufbaukandidaten“ haben aber den Vorteil, dass sie Zeit haben, die Unternehmenskultur kennen zu lernen, in Projekten Führungserfahrung zu sammeln und ein Netzwerk aufbauen zu können. All zu früh sollten sie aber nicht in die Vorstandsriege wechseln. Die Gefahr, „verheizt“ zu werden, ist groß: So mancher offiziell hochgepriesene Nachwuchsstar, der bereits in jungen Jahren in den Vorstand geholt wurde, war dort mangels Lebenserfahrung und persönlicher Reife mit der Aufgabe überfordert und ist daran gescheitert.

Unter vier Augen kann der Vorstand seinem Kandidaten die Chance auf eine Nachfolge in Aussicht stellen. Eine Absichtserklärung im Sinne: *„Ich kann mir vorstellen, dass Sie in drei oder fünf Jahren in diese Position kommen, wenn Sie ...“* Das gibt den Kandidaten eine Perspektive und sie können sich über Projekte profilieren und beweisen. Ein offiziell ernannter „Kronprinz“ wird hingegen sehr kritisch gesehen. Jene

## Machtwechsel in der Vorstandsetage

Vorstände, die diese Rolle – oft über Jahre hin – zu bekleiden hatten, beschreiben die Schwierigkeiten dieser Position:

- „Man ist hervorgehoben in der Gruppe und hat doch keine richtige Funktion.“
- „Man steht unter unheimlichen Druck: vom Vorstand, der seinen Nachfolger benannt hat, und genauso von den Führungskräften und Mitarbeitern. Fehler kann man sich da einfach nicht leisten.“
- „Man ist isoliert von den anderen Führungskräften – bloß weil man als Nachfolger benannt wurde.“
- „Man sieht viele Dinge, die man ändern möchte, aber kann eigentlich noch nicht viel bewirken. Gleichzeitig versucht man, dich zu instrumentalisieren und für Gruppeninteressen beim Vorstand vorzusprechen.“

Kritisch wird es, wenn der offiziell ernannte „Kronprinz“ an den Anforderungen scheitert und sich herauskristallisiert, dass er doch nicht für die Nachfolge geeignet ist. Das bedeutet einen Gesichtsverlust – sowohl für den Vorstand wie für den „Kronprinzen“.

### 4. INTHRONISATION: DIE ÜBERGABEPHASE GUT GESTALTEN

Die Idealversion: Sechs Monate bis maximal ein Jahr sollte die Phase der Übergabe dauern. In dieser Zeit „regiert“ noch immer der scheidende Vorstand, der Nachfolger ist aber bereits designiert und wird sukzessive in die Funktion eingeführt. Spätestens in dieser Übergangszeit wird der Nachfolger vom Vorstand bereits in alle wichtigen Zukunftsfragen eingebunden. Das sind alle Entscheidungen, die über die Periode des jetzigen Vorstands hinaus wirken. Die Liste der im § 95 Abs 5 AktG genannten zustimmungspflichtigen Geschäfte könnte auch als grober Anhaltspunkt dafür gelten, worüber sich ein scheidender Vorstand mit seinem designierten Nachfolger abstimmt.

Dazu zählen

- die strategische Planung;
- Personalbesetzungen in der zweiten Führungsebene;
- Investitionen;
- Bauvorhaben (Betriebsgelände, Filialbauten, Produktionsstätten etc);
- Akquisitionen, Fusionen;
- *corporate design*, Markenauftritt.

Es ist gut, wenn der designierte Nachfolger in den Monaten des Übergangs Schritt für Schritt seinen Platz bekommt, an den Aufsichtsratssitzungen teilnehmen kann und auch in Branchengremien, Wirtschaftsvereinigungen (wie der Industriellenvereinigung), bei Stakeholdern und in internen Führungskreisen (zB

in einer Holding) eingeführt wird und Verantwortung übernehmen kann.

Soweit die Theorie. Ob die Übergabe in der Praxis gut funktioniert hängt immer von den handelnden Persönlichkeiten ab. Sie erfordert von den Betroffenen Funktionsklarheit und gegenseitiges Vertrauen. In der Praxis läuft die Phase der Hofübergabe leider oft harzig und mit enormen Reibungsverlusten. Es „menschelt“ und das zeigt sich in unterschiedlichen Phänomenen:

- Manche scheidende Vorstände haben Probleme mit dem künftigen Machtverlust und bestreiten noch bis zum letzten Moment alle Entscheidungen im Alleingang: So werden manchmal „Denkmäler“ wie ganze Werke oder Anlagen im Alleingang gebaut oder Organisationsstrukturen geschaffen, welche die Macht des künftigen Vorstands schmälern. Die Schwierigkeit des Loslassens führt zu scheinbar irrationalen Entscheidungen, die noch viele Jahre danach im Unternehmen kritisiert werden.
- Häufig zu beobachten ist auch das Zurückhalten von Kontakten, Gremienpositionen und Know-how. Wissen und Kontakte bedeuten Macht. So mancher neue Vorstand war bei der Übernahme seiner Funktion gezwungen, sich alle Aufgaben selbst zu erarbeiten, und musste in den ersten Monaten so manche Lakunen und Zeitbomben selbst entdecken, weil sein Vorgänger ihn nicht eingebunden hat.
- Andere scheidende Vorstände lassen schon ein, zwei Jahre vor ihrer Pensionierung los und ziehen sich gedanklich aufs Altenteil zurück. Der Standardspruch bei ihnen lautet: „Das soll einmal mein Nachfolger entscheiden.“ Oder: „Das tu ich mir nicht mehr an.“ Dauert diese Phase zu lange, so entsteht eine Lähmung im Betrieb und der Nachfolger muss gleich zu Beginn eine Menge lange aufgeschobener „Baustellen“ gleichzeitig bewältigen. Oft versucht der Nachfolger schon im Hintergrund – „*undercover*“ –, eine neue Kultur oder organisatorische Änderungen im Unternehmen zu bewirken, ohne tatsächlich die Macht zu haben. Auch solche Situationen führen zu massiven Spannungen und es besteht die Gefahr, dass er eine „Geschäftsführung ohne Auftrag und ohne Besoldung“ übernimmt und ständig dem Risiko ausgesetzt ist, dafür Kritik zu ernten oder zurückgepfiffen zu werden. Irgendwann führen dann „altes System“ und „neues System“ zu Spannungen, die auch zu einem Machtkampf und zum vorzeitigen und unrühmlichen Ausscheiden des alten Vorstands führen können.

Diese Verhaltensweisen erfolgen meist nicht bewusst und mit böser Absicht. Sie sind

Der Vorstand sollte spätestens fünf Jahre vor seinem geplanten Ausscheiden eine solide Nachfolgeregelung vorschlagen. Die öffentliche Nennung eines „Kronprinzen“ ist kritisch und zu vermeiden. Der geplante Nachfolger sollte jedoch schrittweise in das Netzwerk des Vorstands (Gremien, wichtige Wirtschaftsanlässe, Kundenevents) eingeführt werden.

menschliche Reaktionen auf eine kommende massive Veränderung im Leben eines Vorstands. Es ist daher empfehlenswert, wenn sich Vorstände und auch deren Nachfolger in dieser herausfordernden Lebensphase von einem erfahrenen Berater coachen lassen. Fallweise ist auch eine gemeinsame begleitende Beratung für den Vorstand und seinen Nachfolger hilfreich, um „Spielregeln“ für den Umgang miteinander oder die Kommunikation nach außen zu vereinbaren.

Der Aufsichtsrat kann diesen Übergang gut unterstützen, wenn er dafür sorgt, dass der designierte Nachfolger bei wichtigen Entscheidungen seinen Platz bekommt und dass es einen geordneten Wissenstransfer gibt.

### 5. NACH DER ÜBERGABE: VOM VORSTAND IN DEN AUFSICHTSRAT – ODER DAS FELD RÄUMEN?

Die im AktG (§ 86 Abs 4 Z 2) und im ÖCGK (L-Regel 55) festgesetzte Regel bestimmt, dass Vorstände nicht innerhalb von zwei Jahren in den Aufsichtsrat wechseln dürfen, außer Aktionäre mit mindestens 25 % der Stimmrechte schlagen das vor. In diesem Fall darf der Vorstand aber nicht als Vorsitzender im Aufsichtsrat tätig sein. Diese eigentlich nur für börsenotierte Unternehmen vorgeschriebene *Cooling-off-Phase* wird von Vorständen und Aufsichtsräten sehr widersprüchlich gesehen:

Einerseits stellen weichende Vorstände fest: *„Mit meiner Erfahrung und meinem Netzwerk kann ich dem Unternehmen in der Aufsichtsratsfunktion noch durchaus hilfreich sein. Wenn ich zwei Jahre lang nichts mit dem Unternehmen zu tun hatte, bin ich weg vom Fenster: Meine Kontakte haben sich verlaufen, mein Netzwerk ist weg und es interessiert mich auch nicht mehr. Entweder wechselt man gleich vom Vorstand in den Aufsichtsrat oder man lässt es. Zwei Jahre Pause sind ein Blödsinn!“*

Für einen neuen Vorstands ist ein Aufsichtsrat, der von seinem Vorgänger geleitet wird, allerdings höchst kritisch:

- Der Aufsichtsrat war oft auch Förderer bzw. Ziehvater des neuen Vorstands. Auch wenn die Aufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat klar definiert sind: Der Einfluss, den der Aufsichtsrat auf seinen ehemaligen „Kronprinzen“ als jetzigen Vorstand hat, kann nicht negiert werden. Eine Rückkehr in alte Rollenmuster und Loyalitätskonflikte ist vorprogrammiert.
- Der Aufsichtsrat hat über seine jahrelange Tätigkeit als Vorstand ein internes Netzwerk und Informationssystem aufgebaut. Es besteht die Gefahr, dass er „Schattenchef“ im Unternehmen bleibt.

Auch hier ist ein klares Funktionsbewusstsein des weichenden Vorstands notwendig: Wenn er als Aufsichtsratsvorsitzender noch ein Büro behält, sich täglich über operative Fragen informieren lässt oder bei seinen ehemaligen Mitarbeitern Aufträge erteilt, so sind das Signale, dass er nicht wirklich loslassen konnte. Er überschreitet damit aber auch seine Kompetenzen und behindert die freie Entfaltung seines Nachfolgers. Eine begleitende Beratung auf Anforderung des neuen Vorstands sollte von Anfang an vereinbart werden.

Möchte das Unternehmen die Erfahrung des weichenden Vorstands weiter nutzen, so gibt es eine Alternative zum Wechsel in die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden: Der weichende Vorstand kann in Konsulentenverträgen mit Rat und Tat beigezogen werden. Diese sollten klar abgegrenzt und zeitlich limitiert sein. Auf diese Art können ehemalige Vorstände noch über Jahre für Sonderprojekte wie Werkseröffnungen, Markterschließungen oder Akquisitionen eingesetzt werden.

### 6. IMMER PARAT: PLAN B

Neben der geplanten Nachfolge zur Pensionierung kann es auch schon viel früher bei Vorständen zu unerwarteten Ausfällen kommen und es kann eine plötzliche Nachbesetzung notwendig werden: Unfälle, schwere Krankheit, Burn-out, Strafprozesse oder medialer Druck haben schon oft für ein vorzeitiges Ausscheiden von erfolgreichen Topmanagern gesorgt. Der Aufsichtsrat bzw. die Firmeninhaber sollten daher immer auch einen Plan B parat haben und überlegen: Was passiert, wenn der Vorstand oder eine Spitzenführungskraft plötzlich ausfällt? Das gilt nicht nur für Vorstände, sondern auch für die zweite Führungsebene. Der Vorstand sollte einen Vorschlag für einen „Notfallersatz“ aller Topführungskräfte vorlegen können. Dieser sollte regelmäßig im Aufsichtsrat besprochen werden und die Mitglieder des Nominierungsausschusses bzw. der Aufsichtsrat sollten diese Personen kennen.

### 7. ZUSAMMENFASSUNG: VORSTANDS- WECHSEL AUS SICHT DER AUFSICHTSRÄTE

Die Auswahl und Nominierung des Vorstands zählt zu wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrats.

Der Aufsichtsrat sollte auf einer Nominierung geeigneter Notfall-Nachfolgekandidaten für alle Toppositionen bestehen.

Jeder Vorstand hat die Führungsaufgabe, interne Kandidaten aufzubauen und auf die Nachfolge vorzubereiten. Talente sind im Un-

Bei überraschendem Wechsel, unerwartetem Ausfall, zu erwartenden Grabenkämpfen bei interner Nachbesetzung oder bei Scheitern des bisherigen Vorstands kann ein externer Vorstand von Vorteil sein. Bei der Besetzung ist nicht nur auf fachliche Qualifikation, sondern vor allem darauf zu achten, dass es zur Unternehmenskultur (Kunden, Mitarbeiter, Werte, Grundhaltungen, Führungsprinzipien, Kommunikation) passt.

## Machtwechsel in der Vorstandsetage

ternehmen zu sondieren und gezielt an verantwortungsvolle Aufgaben heranzuführen.

Das Alter, in welchem Vorstände das Unternehmen verlassen sollten, sollte generell geregelt sein.

Der Vorstand sollte spätestens fünf Jahre vor seinem geplanten Ausscheiden eine solide Nachfolgeregelung vorschlagen. Die öffentliche Nennung eines „Kronprinzen“ ist kritisch und zu vermeiden. Der geplante Nachfolger sollte jedoch schrittweise in das Netzwerk des Vorstands (Gremien, wichtige Wirtschaftsveranstaltungen, Kundenevents) eingeführt werden.

Bei überraschendem Wechsel, unerwartetem Ausfall, zu erwartenden Grabenkämpfen bei interner Nachbesetzung oder bei Scheitern des bisherigen Vorstands kann ein externer Vorstand von Vorteil sein. Bei der Besetzung ist nicht nur auf fachliche Qualifikation, sondern vor allem darauf zu achten, dass es zur Unternehmenskultur (Kunden, Mitarbeiter, Werte, Grundhaltungen, Führungsprinzipien, Kommunikation) passt.

Vorstandsbesetzungen mit externen Kandidaten bergen ein hohes Risiko. Je nach Kom-

plexität und Spezialisierung dauert es zwei bis fünf Jahre, bis der externe Nachfolger weiß, wie das Unternehmen „tickt“, und bis er ein internes und externes Netzwerk entwickelt hat.

Ideal ist eine Nachbesetzung mit einem Kandidaten, der mindestens schon drei Jahre im Unternehmen tätig ist und noch mindestens zwei volle Funktionsperioden tätig sein kann.

Die ideale Übergangsphase beim Vorstandswechsel dauert ein halbes bis zu einem Jahr. In dieser Zeit wird der Nachfolger in alle Zukunftsentscheidungen einbezogen, die über die Periode des weichenden Vorstands hinaus wirken. Ein begleitendes Coaching für die Übergangsphase wird für beide empfohlen.

Der sofortige Wechsel des weichenden Vorstands – als Vorsitzender – in den Aufsichtsrat birgt die Gefahr, dass sich der Nachfolger nicht frei im Unternehmen entfalten kann und der Vorgänger noch „Schattenchef“ bleibt. Es erfordert hohes Funktionsbewusstsein und Rollenklarheit beim weichenden Vorstand. Eine Alternative zum Aufsichtsratsmandat sind befristete Konsultantenverträge für ausscheidende Vorstände.