

Auf dem Weg an die Spitze: «The Life Cycle of a CEO»

Welche Wege führen an die Unternehmensspitze, und wie gelingt es, dort wirksam zu bleiben? Ein Buchtipp von Guido Schilling, Unternehmensberater und Herausgeber des Schillingreports.

Der Weg zur CEO-Rolle folgt selten dem Zufall. Über die Hälfte aller CEOs war zuvor in einer Rolle mit voller Ergebnisverantwortung tätig – meist als Divisionsleiter oder Geschäftsführer einer Geschäftseinheit. Auffallend ist, dass CFOs, obwohl strategisch versiert und zahlenaffin, in lediglich rund acht Prozent der Fälle an die Spitze gelangen, meist dann, wenn sie intern aufsteigen. Ihr Vorteil liegt im tiefen Verständnis der Bilanz, ihr Nachteil jedoch oft in der fehlenden Nähe zum Markt und der Produktverantwortung.

Wer also CEO werden möchte, sollte sich früh der Gesamtverantwortung stellen – operativ, finanziell und menschlich.

Schweizer Realität im Fokus

Mich regte diese Aussage an, zu hinterfragen, wie es in der Schweiz aussieht. Wenn ich die Zahlen des Schillingreports 2025 genauer analysiere, stelle ich fest, dass 67 Prozent von intern und 33 Prozent von extern in die CEO-Rolle berufen wurden. Interessant ist, wie stark die beiden Werdegänge – des internen Aufstiegs und der extern rekrutierten neuen CEOs – sich unterscheiden. Von den 67 Prozent der intern beförder-

ten Topmanager waren 75 Prozent zuvor in einer abschliessenden Profit-and-Loss-Verantwortung, indem sie eine Geschäftseinheit, sei dies eine Tochtergesellschaft, Business Unit oder Division, mit abschliessender Ergebnisverantwortung geführt haben.

Will ein CFO den Weg an die Spitze schaffen, so ist dies fast ausnahmslos nur intern zu erreichen und trifft auf weniger als zehn Prozent der intern an die Spitze beförderten Persönlichkeiten zu. Findet sich keine interne Nachfolge, so sind die Verwaltungsräte besonders kritisch, wenn sie von extern ihre CEOs berufen. Bei diesem Drittel, der von extern kommt, waren fast drei Viertel bereits in einer vergleichbaren CEO-Rolle. Berücksichtigt man die fast 20 Prozent, welche eine grosse Geschäftseinheit geführt haben, kann man sagen, dass rund 90 Prozent der extern berufenen CEOs



Guido Schilling ist Unternehmensberater und Herausgeber des Schillingreports. PD

in einer Ergebnisverantwortung waren, bevor sie an die Spitze eines grossen Schweizer Arbeitgebers berufen wurden.

Vier Phasen der Amtszeit

Klar herausgearbeitet ist in «The Life Cycle of a CEO» die Unterteilung der CEO-Entwicklung in vier typische Phasen: Vorbereitung auf die Aufgabe, Start, Kalibrierung und Neuerfindung in der reiferen Phase der Amtszeit. Gerade in der Anfangszeit, in der viel Aufmerksamkeit auf die neue Führungsperson gerichtet ist, wird eine starke Vision erwartet – ein klarer Kurs, eine prägende Handschrift. Schon bald jedoch folgt die Kalibrierungsphase – ein oftmals unangenehmer, aber notwendiger Abschnitt. Viele erfolgreiche CEOs trennen sich in dieser Zeit von wenig erfolgreichen Geschäftsbereichen, um Ressourcen in zukunftsfruchtbare Felder zu verlagern. Wer dies mutig und entschieden tut, schafft die Basis für nachhaltiges Wachstum. Wer zögert, verspielt wertvolle Zeit.

Angesprochen hat mich auch, dass das Buch sehr eindrücklich herauschält, dass mit der CEO-Rolle eine neue Realität beginnt – eine, in der man plötzlich ganz oben steht. Es gibt keinen direkten Vorgesetzten mehr, sondern ein Gremium: den Verwaltungsrat. Die Beziehung zu diesem ist anspruchsvoll, nicht immer greifbar – und doch entscheidend für den nachhaltigen Erfolg. Die Autoren beschreiben dies treffend mit dem Bild eines Lebens im «Goldfischglas»: Jede Handlung, jede Aussage wird beobachtet und interpretiert.

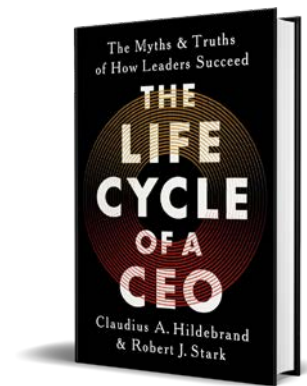
Ein besonders prägender Gedanke ist die Unterscheidung zwischen Marathonläufer und Sprinter. Die einen denken langfristig, sind ausdauernd und wi-

derstandsfähig – auch in anspruchsvollen Transformationsphasen. Die anderen lieben die Herausforderung des Moments, agieren rasch, lösen komplexe Situationen effizient. Beide Führungsprofile haben ihre Berechtigung – entscheidend ist die ehrliche Selbsterkenntnis: Was treibt mich wirklich an – die langfristige Gestaltung oder der schnelle Erfolg? Da es sich seit Jahren in der Erhebung des Schillingreports zeigt, dass männliche Geschäftsleitungsmitglieder deutlich längere Verweildauern (durchschnittlich sieben Jahre) als ihre weiblichen Kolleginnen (durchschnittlich drei Jahre) aufweisen, möchte ich in den nächsten Monaten differenzierter herausarbeiten, weshalb das so ist.

Und da dieses Thema in Bezug auf die CEOs so prominent im Buch behandelt wird, bin ich darin bestärkt worden, genauere Erkenntnisse darüber zu erarbeiten, weshalb Frauen in vergleichbaren Positionen scheinbar zum Sprint und nicht zum Marathon neigen. Was jedoch bereits klar ist: Die aktuellen weiblichen CEOs der 100 grössten Arbeitgeber der Schweiz weisen eine Verweildauer von durchschnittlich fünf Jahren auf, wobei berücksichtigt werden muss, dass das Sample mit lediglich zwölf weiblichen CEOs sehr klein ist – und von diesen zwölf sind sieben erst in den letzten drei Jahren in ihre CEO-Rolle berufen worden.

Erfolg dank sozialer Kompetenz

Neben den strategischen und den strukturellen Aspekten beeindruckt die Gewichtung der sozialen Kompetenzen. Zuhören, Empathie, Bescheidenheit: Das sind keine «weichen» Fähigkeiten, sondern essenzielle Voraussetzungen



PD

Claudius A. Hildebrand/ Robert J. Stark, *The Life Cycle of a CEO: The Myths and Truths of How Leaders Succeed*. PublicAffairs, 2024, 320 Seiten. Ab 30 Franken.

für Führung in unsicheren Zeiten. CEOs führen heute nicht mehr durch Anweisung, sondern durch Einfluss. Sie mobilisieren, anstatt zu kontrollieren. Wer diese Form der Führung nicht beherrscht, wird auf Dauer kaum Vertrauen, weder intern noch extern, aufbauen können.

Nach der Lektüre bleibt vor allem die Erkenntnis, dass CEO zu sein kein Ziel, sondern ein Weg, ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess ist. Denn es geht nicht nur darum, an die Spitze zu gelangen, sondern darum, dort wirksam und relevant zu bleiben. Dies gelingt nur durch stetige Selbstentwicklung, konsequente Entscheidungen und die Bereitschaft, sich, auch in Phasen des Erfolgs, immer wieder kritisch zu hinterfragen.

Also: Sind Sie ein Marathonläufer oder ein Sprinter? Eine Frage, die nicht bewertet, sondern zur ehrlichen Auseinandersetzung mit sich selbst einlädt.