

BECHTEL-CONSULTING

2022/2023

Die Rolle  
des heutigen CEO  
hat sich geändert



## CEO, New Leadership, Vergütungsparameter & Herausforderungen der Kontrollgremium

*Die Rolle des heutigen CEO hat sich geändert*

Die meisten der von uns befragten CEOs, haben die Beschleunigung der Entscheidungsfindung und des Wandels sowie die zunehmende wirtschaftliche Unsicherheit hervorgehoben. Die Kollision zwischen der COVID-19-Pandemie, den Forderungen nach sozialer Gerechtigkeit und den zunehmenden Umweltbelangen haben sie auf eine harte Probe gestellt. Diese Herausforderungen ergänzen die Megatrends, die schon die etablierten Geschäftsmodelle verändern: die rasante Entwicklung der Technologie in Verbindung mit den sich schnell ändernden Kundenanforderungen und dem Aufkommen neuer Wettbewerber, die Ankunft der neuen Generation am Arbeitsplatz zwingt CEOs zu Innovationen in einem noch nie dagewesenen Tempo und Ausmaß.

Die Stimme des CEO ist zu einer der

starken Stimmen des Unternehmens geworden und setzt sich im Herzen eines Tsunami von Informationen und Meinungen durch, die eine Vielzahl von Themen umfassen, die oft mit einem breiten Publikum geteilt werden. Die Umwälzungen der letzten Jahre veranlassen ihn, sich durch Lernen in Frage zu stellen und neue Ansätze zur Entwicklung des Geschäfts zu überdenken und neu zu definieren.

*Volatilität des Mandats des CEO*

CEO-Rücktritte werden immer häufiger. Ein alarmierender Anteil der CEOs verlässt unerwartet das Amt: Sie treten zurück oder werden ihres Amtes enthoben oder sie überraschen den Aufsichtsrat, indem sie ihren Vertrag nicht verlängern.

*Eine erfolgreiche Transformation des Unternehmens beginnt mit deren des CEO*

Unsere Interviews zeigen, dass CEOs entschlossen sind, Introspektion zu zeigen und sich nach Feedback sehnen. Sie wissen, dass sie aufgeschlossen bleiben müssen, wenn sie ihren Lösungsspielraum erweitern wollen. Die persönliche Entwicklung der Führungskräfte ist zum Weg geworden, um ihre Füh-

### Die CEOs bezeugen

*«Du kannst nicht erwarten, dass sich alles ändert, solange du gleichbleibst. Leadership erfordert eine persönliche Entwicklung, in deren Mittelpunkt die Neugier steht, zu lernen und zu zuhören, was wirklich in unseren Teams und in der Welt passiert.»*

*Wenn du CEO wirst, gehörst du nicht mehr dir selbst. Du wirst eine öffentliche Person!*

rungsqualitäten weiterzuentwickeln, und viele von ihnen haben weitreichende Veränderungen in ihrer Branche bewirkt.

*Förderung des "Wohlstands und Unterstützung der Interessen aller Beteiligten"*

Die meisten CEOs, mit denen wir gesprochen haben, wissen, dass ihr Ziel „Wohlstand für alle ist“, aber die meisten sind weit davon entfernt, es zu erreichen. Wann werden CEOs dafür sorgen? Sie haben das ausgewogenere Ziel, bessere finanzielle Ergebnisse zu erzielen und einen bedeutenden sozialen und ökologischen Beitrag zu leisten. Wenn die Finanzkennzahlen und das Wachstum an erster Stelle stehen (Rentabilität, Aktionärsleistung, Aktienkurs, Umsatz, Marktanteil, Fusionen und Akquisitionen, geografische Expansion), gibt es andere Faktoren, die die Entscheidungsfindung des CEO beeinflussen: Talentmanagement, Innovation, ESG.



# Innovation & ESG-Kriterien, zwei grundlegende Parameter für die Vergütung des CEO



„Derzeit beruht der Marktwert einer wachsenden Zahl von Unternehmen auf immateriellen Faktoren wie dem Gewicht von Forschung und Entwicklung und Produktinnovation, angemeldeten Patenten, dem Know-how der Teams, dem Markenimage und dem Vertrauen der Verbraucher. Die ökologischen, sozialen und Governance-Dimensionen (ESG) sind integraler Bestandteil dieser verschiedenen Faktoren, die den Wert eines Unternehmens bestimmen. Denn Unternehmen sind attraktiv für Anleger, wenn sie die ESG-Faktoren ihres Geschäfts berücksichtigen, in diese Faktoren investieren und sie als eine Chance für ein effizientes Management betrachten»,

**Dr. Steffen Hörter, Leiter  
ESG Welt, Allianz Global  
Investors**

**E**rfolgreiche CEOs blicken über die traditionellen Leistungsfaktoren hinaus und konzentrieren sich zunehmend auf Innovation, langfristiges Wachstum und die breitere Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder (Investoren, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Dienstleister, Aktionäre). Sie suchen nach neuen Wegen, um das Beste aus beiden Welten zu erreichen: Anstatt Leistung und Transformation als zwei Kompromisse zu betrachten, ergreifen sie beides, um erfolgreich zu sein.

## *Innovation & ESG-Kriterien, zwei grundlegende Parameter für die Vergütung des CEO*

**F**ür fast alle Unternehmen sind Innovation – in Bezug auf Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle - und ESG (Umwelt- sozial- und Governance Kriterien) für den langfristigen und nachhaltigen Erfolg essenziell. Sie beeinflussen maßgeblich die Unternehmensrendite und die langfristige Entwicklung.

## *ESG-Ziele und die Verantwortung des Aufsichtsrats*

**F**ür fast alle Unternehmen ist Innovation und die ESG Ziele von entscheidender Bedeutung und garantiert ihnen langfristigen Erfolg. Sie haben einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsergebnisse und die langfristige Entwicklung und sind somit in die Vergütung des CEO integriert.

Die ESG-Ziele des Unternehmens müssen mit ihrer Strategie im Einklang sein und in präzise, klare und messbare wirtschaftliche Ziele (KPIs) unterteilt werden. Der Aufsichtsrat legt von Anfang an fest, wie er die Ziele und Leistungsindikatoren in das Vergütungssystem des CEO und allgemein des Vorstands zu integrieren gedenkt. Es wird empfohlen, dass der Vorsitzende klar über das konkrete Engagement des Unternehmens für eine nachhaltige Entwicklung informiert. Darüber hinaus obliegt ihm die Prüfung der nicht-

finanziellen Erklärung des Unternehmens.

**D**eutsche börsennotierte Gesellschaften: der Deutsche Corporate Governance Kodex hat die ESG Bedeutung hervorgehoben. Der neue Kodex bietet eine wertvolle Leitlinie für das Handeln von Aufsichtsräten und Vorständen. Es ist deutlich geworden, wie sehr ökologische und soziale Themen an Gewicht gewonnen haben und dementsprechend in Unternehmen berücksichtigt werden sollen.

**E**s ist auch wünschenswert und empfohlen, dass andere Unternehmen diese Empfehlungen ganz oder teilweise anwenden und sie an ihre Besonderheiten anpassen.

## *Innovation*

**E**s ist unbestreitbar, dass Innovation für viele Unternehmen ein Kernbestandteil ihres Erfolgs und ihres Fortbestehens ist. Der Aufsichtsrat spielt daher eine wichtige Rolle bei der Förderung von Innovation, durch ihre Entscheidungen im Rahmen der Budget- und Ressourcenallokation sowie zur Governance und Unternehmenskultur.

**I**nnovation kann zu riskanten Investitionen führen, deren Beitrag zum Erfolg erst verzögert sichtbar wird. Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Vergütung des CEO und der Innovation. In diesem Zusammenhang wird der Aufsichtsrat sicherstellen, dass relevante finanzielle Leistungskriterien (Umsatz, Rendite, Cashflow, EBITDA, Return on Capital Employed) definiert werden. Im Hinblick auf deren Wirkung wird zudem eine Entscheidung zwischen kurz und langfristigen Effekten vorgenommen und die Vergütung des CEO auf der Grundlage von LTI (Long-Term Incentives) und STI (Short-Term Incentives) festgelegt um die Innovationspolitik des Unternehmens kurz- und langfristige zu begleiten und zu unterstützen.

# BECHTEL-CONSULTING

CANNES • FRANKFURT • PARIS  
САННЕС • ФРАНКФУРТ • ПАРИЗ

BECHTEL-CONSULTING GmbH wurde 2003 mit Firmensitz in Frankfurt gegründet.

Wir beraten nationale und internationale Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen und sind als Executive Search Boutique auf folgende Branchen spezialisiert:

- High Tech Industrie
- Professional Services
- Travel, Leisure & Hospitality

Darüber hinaus unterstützen wir Unternehmen in allen Industrien bei der Suche und Auswahl von Kandidaten für CEO, CIO, CTO, CDO, CMO-Positionen sowie bei der Berufung von Aufsichtsräten und Beiräten.

Die uns übertragenen Mandate umfassen sowohl die erfolgreiche Personalauswahl auf Führungsebene in Deutschland wie auch internationale Positionen mit Schwerpunkt Europa, Osteuropa sowie dem Mittleren Osten & Afrika.

## Referenzen:

Accenture, Alcatel, AspenTech, Aventis, AXA Colonia, Bain, British American Tobacco, BCG, BIZSPHERE, Booz, Camelot, Colt Telecom, Computer Science Corporation, Dell Computers, Deutsche Leasing, Deutsche Postbank, Deutsche Telekom, DKMS, EDEKA, Electronic Data Systems, EMC Corporation, Gartner Group, hachmeister+partner, IMS, Intershop, Kurt Salmon, NANOSKY, NETZSCH, Nordsee, Promerit, PWC Advisory, Roland Berger, SAP, Severn, Sonepar, SSM, Storage Technology Corporation, Tektronix, UNISYS, Universal Electric Corporation, Verne Global.