

Checkliste: CEO-Entlassung

1. Fragestellungen für Verwaltungsräte

- a. Ist der CEO überfordert oder hat er nur ein Formtief?
- b. Liegt gar eine Intrige vor? Wenn ja, von wem?
- c. Schafft er die Kurve oder ist er bereits gescheitert?
- d. Wo liegen die Gründe?
 - i. Direktansprache / „auf den Punkt bringen“
 - ii. Softfacts
 1. Kann sich der CEO mit der vom VR vorgegebenen Strategie nicht identifizieren?
 2. Hat der CEO Motivationsprobleme?
 3. Kann er seine Crew nicht motivieren?
 4. (Zweck-)Optimus des CEO lässt sich nicht durch Fakten erhärten?
 5. Ist er zu fernab vom Tagesgeschäft?
 6. Projekt-Überraschungen
 - a. Eigene Desinformation des CEO?
 - b. Nicht korrektes Reporting des VR durch CEO?
 7. Personal-Überraschungen
 - a. Auswahl nicht i.O.?
 - b. Personalführung nicht i.O.?
 - c. Verschobene Wahrnehmung des CEO?
 - d. Keine authentische Berichterstattung zum Stand der Geschäftsleitungs-Mitglieder?
 - iii. Hardfacts
 1. Marktanteilsverlust?
 2. Umsatzrückgang?
 3. Gewinnrückgang oder gar Verlust?
 4. Cash drain?
 5. Budgetabweichungen?
 6. Nichteinhaltung Businessplan?
 7. Hardfacts können dem CEO vom VR eher vorgehalten werden als Softfacts
 - iv. Gewichtet er Kontinuität vor Chance Management?
 - v. Gibt es persönliche, familiäre oder gar Ehe-Probleme?
 - vi. Hat er einen Burn-out?
- e. Wie kann man ihm helfen?
 - i. Wo liegen die wirklichen Probleme?
 - ii. Welches VR-Mitglied spricht sich mit ihm aus?
 - iii. Akzeptiert er einen externen Coach?

2. Risiken einer Neubesetzung des CEO-Postens

- a. Verlust von Führungs-know how?
- b. Ist der nächste CEO besser?
- c. Dringliche Neubesetzung in Zeitnot
- d. Suche bis der passende Nachfolger gefunden ist
- e. 2/c ist nicht empfehlenswert; Alternative: Übergangsregelung mit
 - i. VRP als CEO ad interim
 - ii. CFO als CEO ad interim

3. Die anderen Möglichkeiten

- a. Ist die Trennung notwendig?
- b. Grundlagen
 - i. Dauer der Betriebszugehörigkeit
 - ii. Würdigung der langjährigen positiven Ergebnisse
 - iii. Adäquates Verhalten im „Ablösungsprozess“ (oft schwierig, da CEO's „Alphatiereigenschaften“ voraussetzen und sich auch wenn es um ihren Job geht, diese Ausprägung den Prozess beeinflusst)
- c. Zweite Chance für CEO unter Bedingungen
 - i. Beobachtung durch VR-Mitglied (eine Art erneute Probezeit, für die Überprüfung des Abbaus der ausgemachten Defizite)
 - ii. Straffere Führung / engere Meilensteine
 - iii. Vermehrte Personalgespräche mit dem CEO
 - iv. Misslingt die „zweite Probezeit“, bleibt meistens nur die Trennung (der VR darf nicht unglaublich werden)
- d. „Beförderung“ in den Verwaltungsrat und Angebot für einen Beratervertrag
 - i. Transfer Führungs-know how wird gewährleistet
 - ii. > www.freier-mitarbeiter.ch

4. Die Vorabschätzung seines Verhaltens und der Drittreaktionen

- a. Wird der CEO freiwillig gehen oder muss man ihm kündigen?
- b. Wie reagieren Medien, Analysten im Fall börsenkotierter Arbeitgeber und die Aktionäre bzw. Investoren?
- c. Wie wird er sich bei einer Trennung verhalten? Ist er Streitbar oder nimmt er – verständlicherweise – einfach seine Rechte wahr?
- d. Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein „Schrecken ohne Ende“ [auch der CEO ist dann meistens für eine Veränderung zu gewinnen]

5. Der Entscheid

- a. Kalkulation der Neubesetzung
- b. Vorbereitung durch den VRP
- c. Vorinformationen eines allf. Hauptinvestors

- d. Ziele
 - i. Teilnahme aller VR-Mitglieder
 - ii. Einstimmiger Entscheid
 - iii. Bestimmung eines für die Umsetzung verantwortlichen VR-Mitglieds
 - iv. Terminierungen
 - v. Auftrag an den Nominierungsausschuss für die Nachbesetzung
 - vi. Information der Revisionsstelle

6. Die Umsetzung

- a. Arten des Trennungsgesprächs
 - i. Essengespräch des VRP mit dem CEO, in welchem der Situation und möglichen Wege diskutiert werden (in der Regel mit kurzer Entscheidungsfrist)
 - ii. Klassisch: VRP informiert den CEO kurzfristig über den VR-Entlassungsentscheid
- b. Es gelten die üblichen Regeln einer respektvollen, korrekten und anständigen Entlassung

7. Trennungsablauf

- a. Selten eine Trennung vom CEO verläuft reibungslos
- b. Wie ist der CEO personell mit einzelnen Mitgliedern des VR verbunden?
 - i. Gibt es Seilschaften?
 - ii. Kann die Trennung vom CEO zu einem Zerwürfnis im VR führen
- c. Wird er an die Öffentlichkeit gelangen?
- d. Stiftet er Unruhe im Betrieb oder entsteht eine solche ohne sein zu tun?
- e. Wann ist der richtige Trennungszeitpunkt?
- f. Neubesetzung CEO-Funktion
 - i. Nachfolger vorhanden? Wenn ja, Eintrittszeitpunkt?
 - ii. Nachfolger nicht vorhanden
 - 1. VRP als CEO ad interim?
 - 2. CFO als CEO ad interim?

8. Trennungskautelen

- a. Kündigungsfrist [6, 12 Monate oder länger? Doppelmandat [VRP + CEO]?
- b. Freistellung des abtretenden CEO [= üblich]
 - i. Freistellungsart
 - 1. Freistellung auf Abruf
 - 2. unwiderrufliche Freistellung
 - 3. www.freistellung.ch
 - ii. Freistellungsdauer / Kompensation von nicht bezogenen Freitagen]

- iii. Je nach Situation Schlüsselabnahme+ kontrolliertes Verlassen des Firmensitzes
- c. Lohnhöhe + Bonus des abtretenden CEO
- d. Konkurrenzverbot des ausscheidenden CEO

9. Gewichtung der Trennungskautelen

- a. 8/a – 8/d sind meistens eine Modellierungsfrage von Geld und Zeit
- b. 8/e ist je nach Unternehmenskultur und Interessenlage oft kein Verhandlungsthema, abgesehen vielleicht von einer Verkürzung der Konkurrenzverbotsdauer

10. Einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses

- a. <http://www.einvernehmliche-beendigung-arbeitsverhaeltnis.ch>
- b. <http://www.aufhebungsvereinbarung.ch>

11. Offizielle Verlautbarung, Ziele und tatsächliche Gründe

- a. Kommunikations-Drehbuch
 - i. Kommunikation gegenüber Mitarbeitern
 - ii. Kommunikation gegenüber Lieferanten
 - iii. Kommunikation gegenüber Kunden
 - iv. Kommunikation gegenüber Aktionären
- b. Pressemitteilung
 - i. *Einvernehmliches Pressecommuniqué*
 - ii. Trennung in gegenseitigem Einvernehmen
 - iii. Ausscheiden des CEO für beide Parteien eine Chance zur Neuorientierung
- c. Ziel der Botschaft
 - i. Würdevoller Abgang für den CEO
 - ii. Information muss aber immer wahr, glaubwürdig und authentisch sein
- d. Tatsächliche Gründe
 - i. *Stillschweigensvereinbarung*
 - ii. Die tatsächlichen Gründe sind hinter verschlossenen Türen zu bereinigen.