Studie 2026

Strategische Vorstandsnachfolge

Der unterschätzte Hebel von Aufsichtsräten für eine nachhaltig aufgestellte Unternehmensführung



Kienbaum

Strategische Vorstandsnachfolge

Der unterschätzte Hebel von Aufsichtsräten für eine nachhaltig aufgestellte Unternehmensführung

Eine Befragung unter 166 Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern zeigt: Aufsichtsräte erkennen die Relevanz der Vorstandsnachfolge; doch nur die Hälfte hat einen Notfallplan, etwa ein Viertel arbeitet ganz ohne festen Planungshorizont und nur in jedem dritten Unternehmen wird der Nachfolgeprozess regelmäßig überprüft. Damit bleibt einer der wichtigsten Wachstumshebel des Aufsichtsrats häufig systematisch ungenutzt.

Executive Summary

Die Nachfolge von Vorständen[1] ist einer der zentralen Wachstumshebel des Aufsichtsrats – und zugleich einer der am wenigsten strukturierten. Eine wesentliche interne Wachstumsbremse, die der Aufsichtsrat ohne Umweg über den Vorstand direkt adressieren kann, ist die lückenhafte Pipeline auf Vorstandsebene; genau hier zeigt eine aktuelle Studie von Kienbaum den größten Nachholbedarf:

- 81 Prozent halten Talentmanagement für wachstumsrelevant,
- aber nur 28 Prozent sehen People-Expertise als relevantes Kompetenzfeld im eigenen Gremium;
- die Hälfte hat keinen Notfallplan;
- ein Viertel plant ohne festen Zeithorizont.

Nachfolgeplanung wird häufig operativ und reaktiv verstanden. Langfristige Planungshorizonte, konsistente Kompetenzmodelle und strukturierte Pipelines fehlen. Mit zwei differenzierten Empfehlungswegen und einem Vier-Horizonte-Modell zeigt der vorliegende Beitrag, wie Aufsichtsräte die Lücke schließen können, vom Mittelstand bis zum börsennotierten Konzern.

Hintergrund und Fragestellung

Die imaginäre Agenda des Aufsichtsrats umfasst vier große Themenfelder: Governance, Strategie, Finanzen und Personal. Unter den Personalthemen sind die Bestellung und Entwicklung der Vorstandsmitglieder hoheitliche Aufgaben des Aufsichtsrats. In der Praxis wird die operative Vorbereitung dieser Entscheidungen jedoch häufig an externe Partner delegiert – was legitim ist, aber riskant: Denn wenn die strategische Hoheit über Nachfolge und Besetzung an externe Schnittstellen vergeben wird, verliert der Aufsichtsrat den genuinen Hebel, mit dem er das Topmanagement auf Wachstum und Transformation ausrichten könnte.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden die Funktionsbezeichnungen „Vorstand“ und „Geschäftsführung“ synonym verwendet.

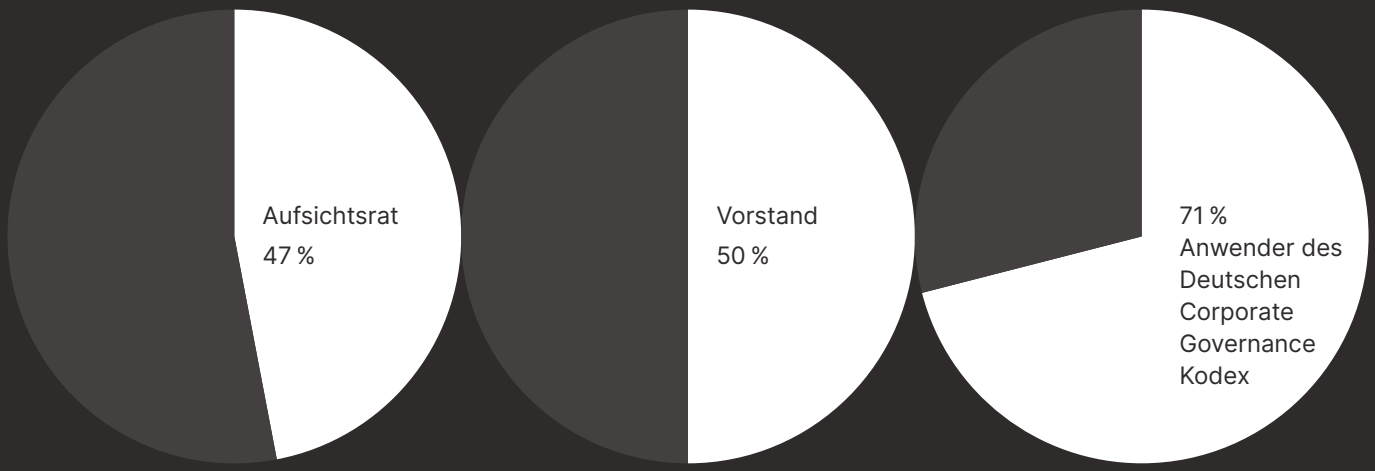
Über die Studie

Die vorliegende Untersuchung ist Teil der Corporate-Governance-Studie 2026, einer Kooperationsstudie von Kienbaum mit Flick Gocke Schaumburg. Anfang 2026 wurden 166 Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder börsennotierter und nichtbörsennotierter Unternehmen befragt (Abb. 1). Dieser Beitrag konzentriert sich auf das Schlüsselthema Vorstandsnachfolge und geht der Frage nach, welchen Stellenwert Aufsichtsräte diesem Thema derzeit beimessen und wie sie sich aufstellen, um die damit verbundene Verantwortung selbst auszufüllen. Die Fragestellung ist sowohl für börsennotierte als auch für mittelständisch geprägte Unternehmen relevant – stellt sich aber mit unterschiedlichem Fokus: Im börsennotierten Konzern geht es um die Strukturierung eines bestehenden Prozesses, im Mittelstand und in Familienunternehmen oft erst um seinen Aufbau oder eine pragmatische Weiterentwicklung.

Abbildung 1: Informationen zu Teilnehmenden und Unternehmen

166

Teilnehmende Unternehmen Erhebungszeitraum: November 2025 – Januar 2026



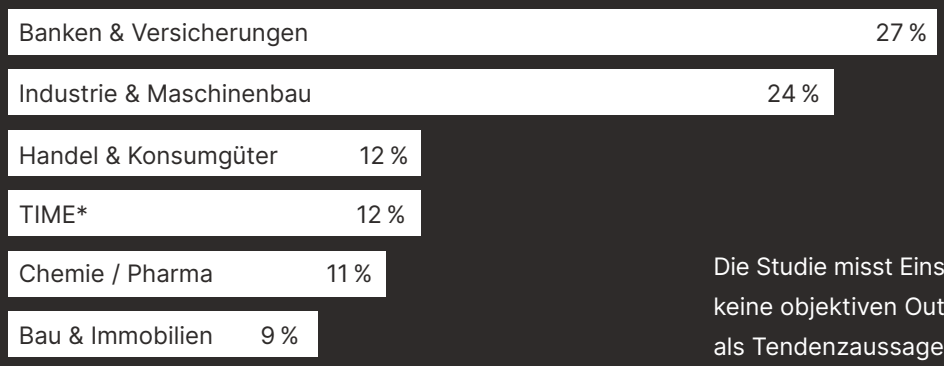
Stichprobenprofil

~40 %
börsennotiert

46 %
Familienunternehmen

46 %
der Befragten im Umsatzband von 250–2.500 Mio. €

Top-Branchen



* Telekommunikation, IT, Media, Entertainment

Die Studie misst Einstellungen und Selbsteinschätzungen, keine objektiven Outcomes. Subgruppenvergleiche sind als Tendenzaussagen zu lesen.

Ergebnisse



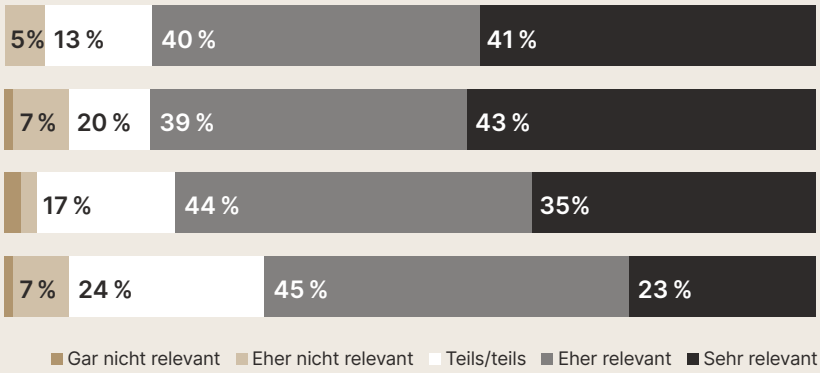
Strategische Relevanz von People-Themen für Unternehmenswachstum

Für die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden stellen People-Themen einen strategischen Treiber unternehmerischen Wachstums dar. Vor allem Talentmanagement – bestehend aus Nachfolge, Rekrutierung und Entwicklung – wird von 81 Prozent der Teilnehmenden als eher relevanter bis sehr relevanter Wachstumsfaktor bewertet (Abb. 2).

Als interne Wachstumshemmnisse rangieren Technologie- und Datenfähigkeit (61 %), Entscheidungstempo (48 %) und eine lückenhafte Talent- und Leadership-Pipeline (46 %) an der Spitze (Abb. 3). Aus Sicht des Aufsichtsrats sticht die Pipeline-Lücke besonders hervor: Sie ist das einzige dieser drei Top-Hemmnisse, das in seinem direkten Verantwortungsbereich liegt.

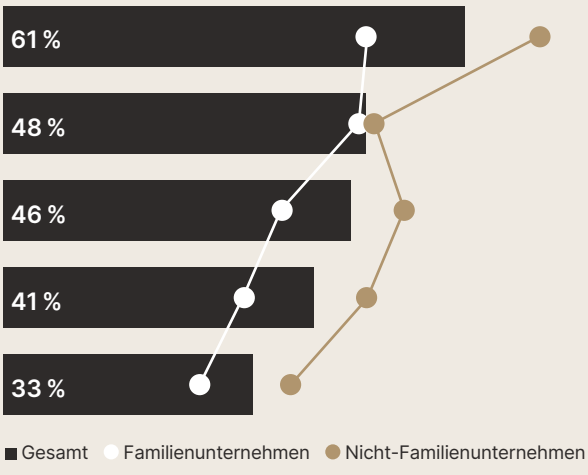
People- und Culture-Faktoren sind zentrale Determinanten unternehmerischer Leistungsfähigkeit. Die Fähigkeit, die passenden Führungspersönlichkeiten zu identifizieren, zu entwickeln und zielgenau einzusetzen, entscheidet damit maßgeblich über Wachstumsdynamik und Wettbewerbsfähigkeit.

Abbildung 2: Relevanz der strategischen Wachstumshebel mit People-Bezug für das Unternehmen



Rundungsbedingte Differenzen in den Tabellen sind möglich.

Abbildung 3: Inwiefern stellen folgende interne Faktoren für das Unternehmen ein Wachstumshemmnis dar?



Anmerkungen:
Summe aus den Antworten für „Sehr relevant" und „Eher relevant".

People-Kompetenz und -Prioritäten im Aufsichtsrat

Trotz der hohen Relevanz von People-Themen wird das entsprechende Kompetenzfeld im Aufsichtsrat selbst vergleichsweise gering eingeschätzt. Die Studie fragt das Kompetenzfeld „People & Vergütung" als eine zusammengefasste Kategorie ab: Nur 28 Prozent der Teilnehmenden halten es für ein relevantes Kompetenzfeld im Gremium und bewerten die derzeitige Ausprägung in gleicher Höhe mit 28 Prozent (Abb. 4).

Abbildung 4: Differenz zw. wahrgenommener Relevanz und aktueller Ausprägung pro Kompetenzfeld im Aufsichtsrat

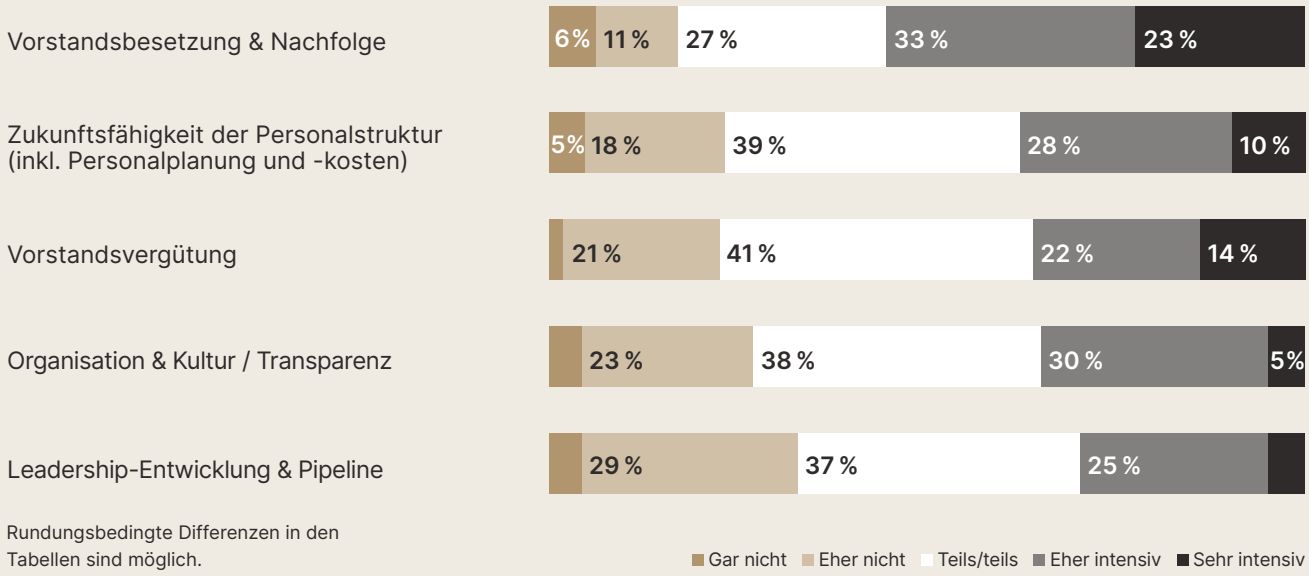


Berücksichtigt wurden ausschließlich Angaben mit der Ausprägung „Hoch"; weitere Antwortoptionen waren „Niedrig" und „Mittel".

Die geringe People-Kompetenz schlägt sich in den Prioritäten des Aufsichtsrats nieder: 56 Prozent der Aufsichtsräte beschäftigen sich intensiv bis sehr intensiv mit der Vorstandsnachfolge und -besetzung (Abb. 5). Die Vorstandsvergütung wird mit 36 Prozent deutlich seltener thematisiert, möglicherweise auch, weil institutionelle Investoren das Thema öffentlich vorantreiben. Leadership-Entwicklung und Pipeline-Aufbau – eigentlich der interne Suchradius der Vorstandsnachfolge – stehen nur bei rund einem Drittel im Fokus.

Im Vergleich der Kapitalmarktorientierung sind nichtbörsennotierte Unternehmen, insbesondere Familienunternehmen, bei der strategischen Nachfolge-Pipeline messbar zurückhaltender als börsennotierte Häuser. Der Anteil der Unternehmen, in denen sich der Aufsichtsrat intensiv mit dem jeweiligen People-Hebel beschäftigt, liegt bei nichtbörsennotierten Unternehmen für die Vorstandsnachfolge bei 54 Prozent (vs. 59 % bei börsennotierten) und für die Leadership-Entwicklung bei 28 Prozent (vs. 34 %). Damit besteht ein noch deutlicherer Professionalisierungsbedarf im personalwirtschaftlichen Risikomanagement durch den Aufsichtsrat.

Abbildung 5:
Wie intensiv befasst sich Ihr Aufsichtsrat derzeit mit den folgenden People-/Organisationsthemen?



Rundungsbedingte Differenzen in den Tabellen sind möglich.

Reifegrad der Nachfolgeplanung

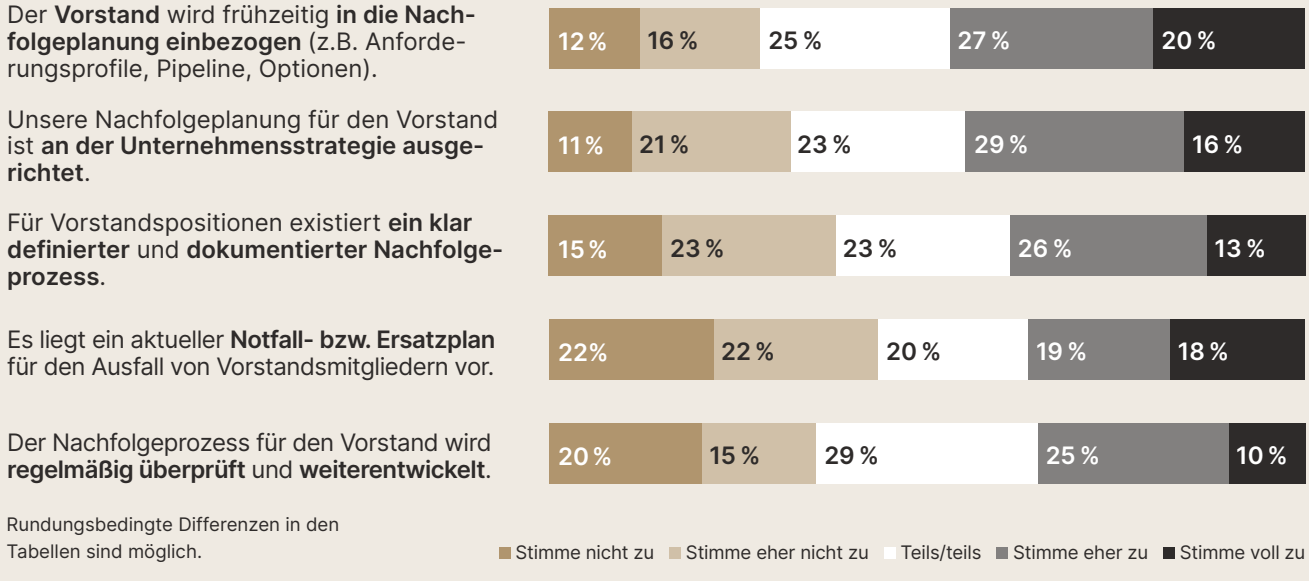
Die strategische Verankerung der Nachfolgeplanung in Aufsichtsräten ist nur teilweise ausgeprägt; in etwa jedem dritten Unternehmen wird der Nachfolgeprozess regelmäßig überprüft und weiterentwickelt (Abb. 6).

45 Prozent der Unternehmen richten ihre Nachfolgeplanung tendenziell oder konsequent an der Unternehmensstrategie aus – eine verpasste Chance der übrigen 55 Prozent: Strategische Nachfolgeplanung sollte aus den Diskussionen über Ressortzuschnitte, Besetzungs- und Nachrückszenarien sowie das langfristige Organisationsdesign der oberen Führungsebenen resultieren, nicht umgekehrt. Damit hat der Aufsichtsrat über die Nachfolgeplanung zugleich einen Hebel, um die Gestaltung des Operating-Models auf Top-Ebene mitzuformen.

47 Prozent der Aufsichtsräte binden ihren Vorstand frühzeitig in dessen eigene Nachfolgeplanung ein, also in die Spezifikation von Anforderungsprofilen, in den Pipeline-Aufbau und die Sondierung von Besetzungsoptionen. Bei den übrigen 53 Prozent fehlt diese frühzeitige Einbindung ganz oder zumindest teilweise. Selbst in börsennotierten Unternehmen fehlen oder veralten Rollen- und Anforderungsprofile häufig, was zwei Konsequenzen zur Folge hat: Der Aufsichtsrat trifft Besetzungsentscheidungen ohne präzises Bewertungsraster und Kandidaten passen nicht zwingend zum strategischen Bedarf des Unternehmens.

Rund die Hälfte aller Unternehmen hat keinen Notfallplan für den Übernachtausfall eines Vorstandsmitglieds. Das ist ein personalwirtschaftliches Risiko, besonders in weniger stark regulierten Branchen, in denen die Auswahl an Besetzungsoptionen breiter und damit weniger vorgefiltert ist. Im Mittelstand und in Familienunternehmen verschärft sich das Risiko zusätzlich durch kleinere Gremien und kürzere interne Talent-Pipelines.

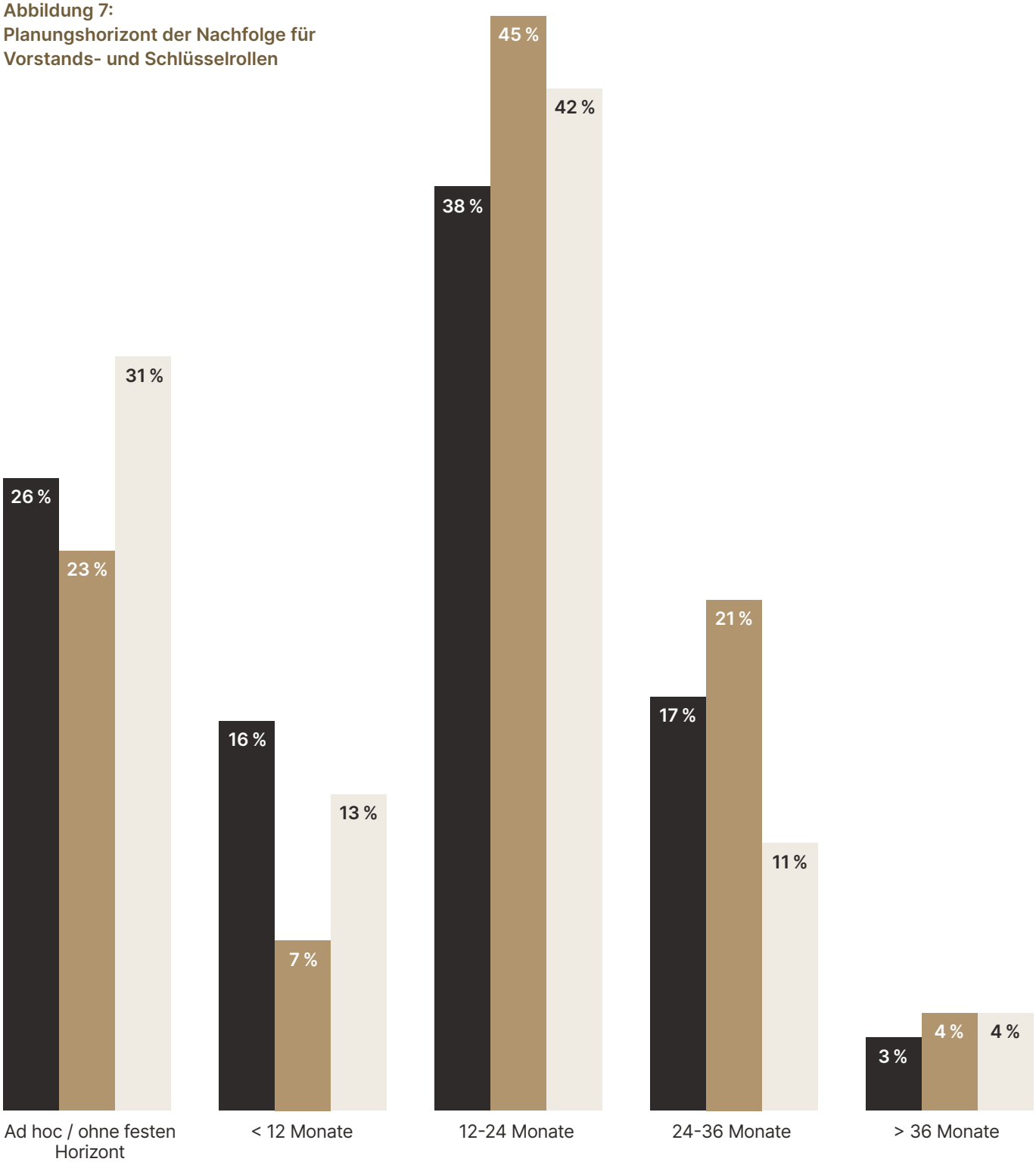
Abbildung 6:
Inwiefern beschäftigt sich der Aufsichtsrat des Unternehmens mit Fragen der Nachfolgeplanung des Vorstands?



Rundungsbedingte Differenzen in den Tabellen sind möglich.

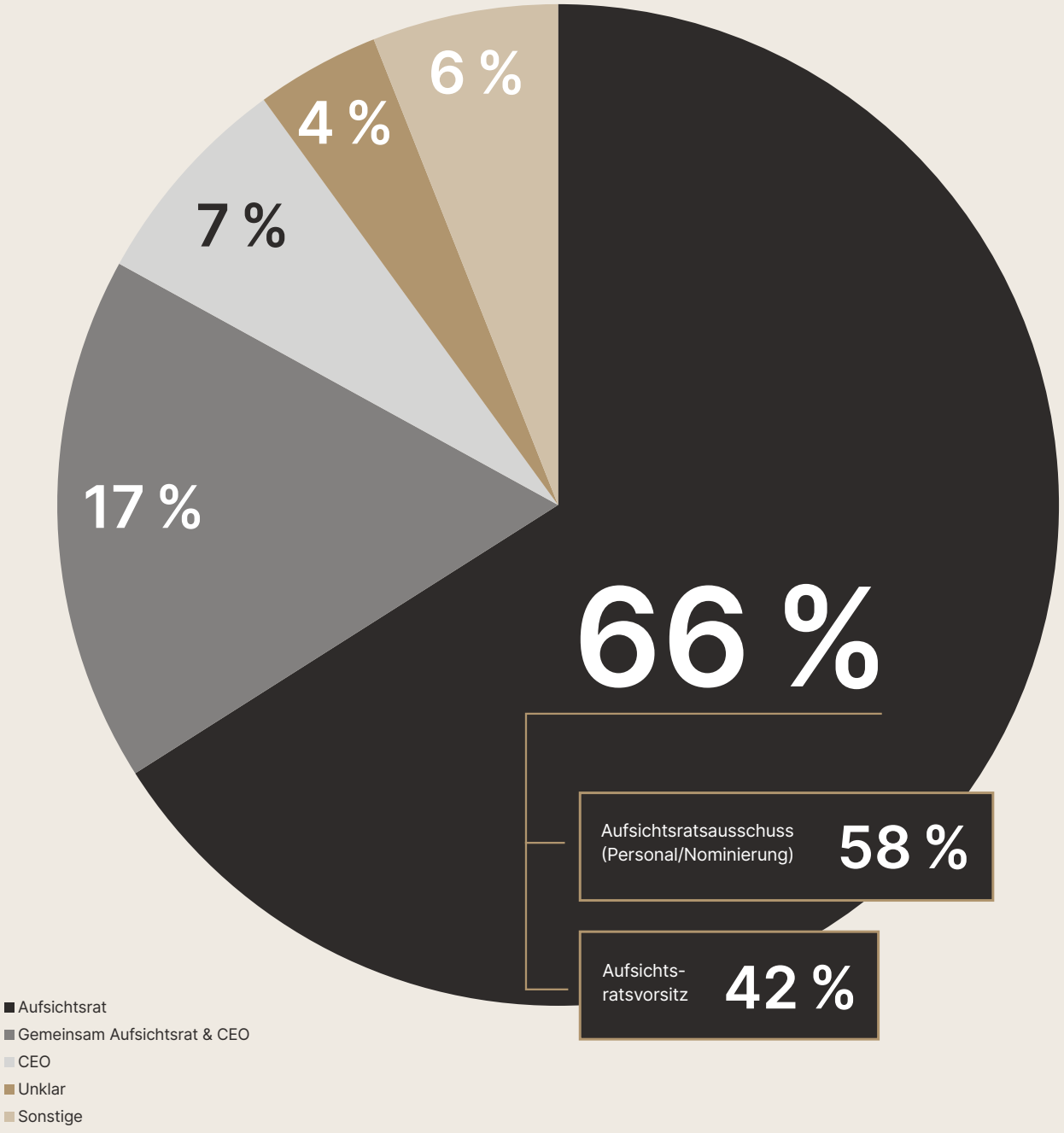
Der Planungshorizont der Vorstandsnachfolge bleibt kurz: Die meisten Unternehmen planen mit ein bis zwei Jahren Vorlauf, etwa ein Viertel arbeitet ohne festen Zeithorizont und weniger als 5 Prozent nutzen einen Horizont von über drei Jahren (Abb. 7). Publikumsgesellschaften ergänzen ihre Nachfolgeplanung zunehmend um jüngere (und gerade deshalb vielleicht interessantere) Potenzialträger („Top-Talente") mit einer Readiness von mehr als drei Jahren. So reicht die Pipeline für Vorstandsrollen in einzelnen Häusern bis auf die zweite oder dritte Führungsebene und läuft parallel zum regulären Talentprozess für das mittlere Management. Im Mittelstand ist die Kurzfristigkeit der Planung oft Folge knapper Personalkapazitäten im Aufsichtsrat selbst, und damit nicht zwingend ein Versäumnis.

Abbildung 7:
Planungshorizont der Nachfolge für Vorstands- und Schlüsselrollen



Rundungsbedingte Differenzen in den Tabellen sind möglich.

Abbildung 8: Träger der Hauptverantwortung für den Nachfolgeprozess künftiger Vorstandsmitglieder



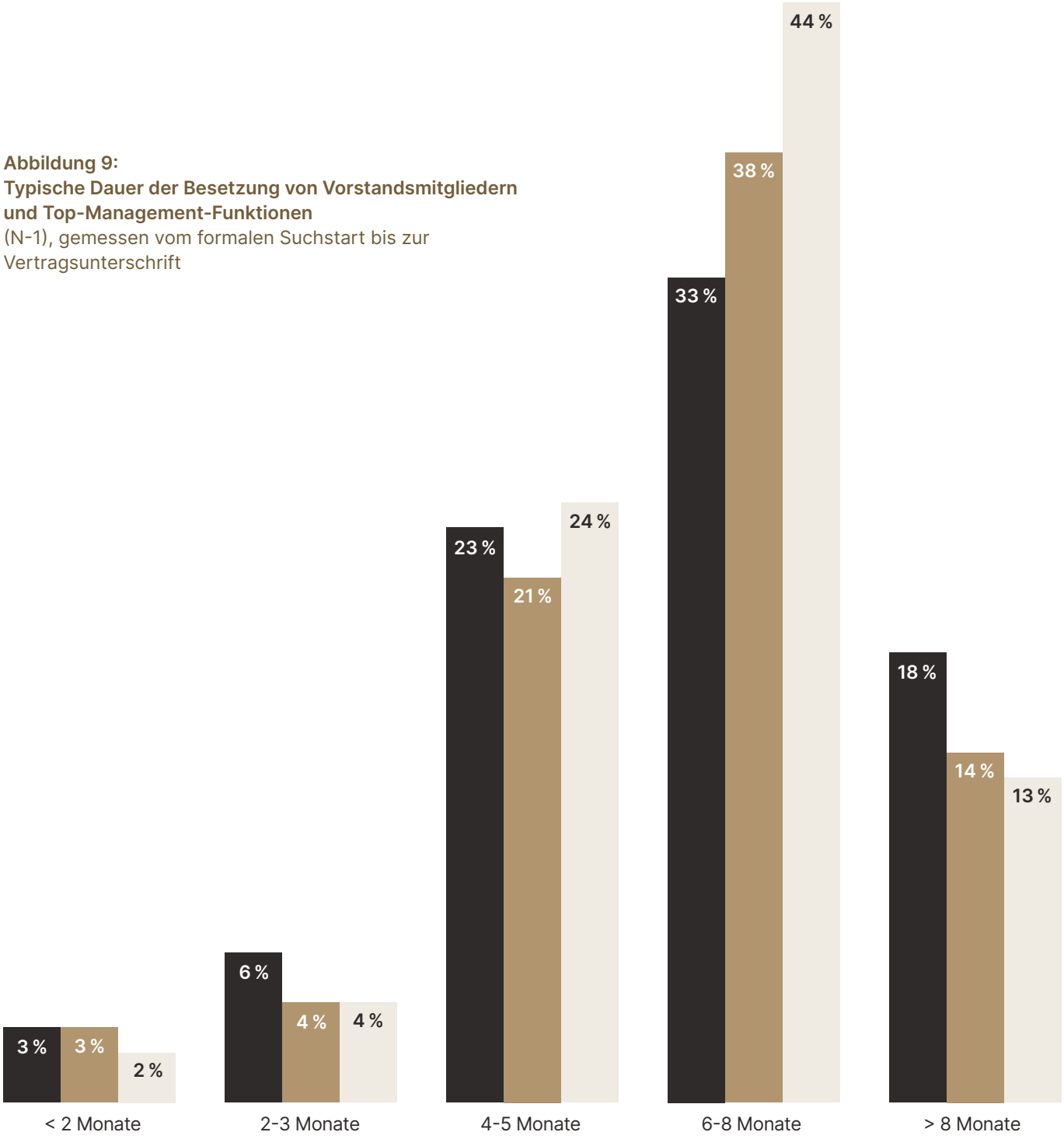
Gefragt nach der Institutionalisierung der Nachfolge, geben die Teilnehmenden an, dass der Prozess überwiegend im Aufsichtsrat (66 %) verortet ist und dort primär im Personal- oder Nominierungsausschuss (58 %) oder durch den Vorsitz (42 %) gesteuert wird (Abb. 8).

Die formale Verankerung im Aufsichtsrat ist governancekonform und sinnvoll. Ihre Wirksamkeit entscheidet sich jedoch auch an der Qualität des Prozesses, nicht nur an der Zuständigkeit allein.

Im Regelfall dauert die Besetzung offener Vorstandspositionen sechs bis acht Monate, in Familienunternehmen tendenziell länger (Abb. 9). Wer Rollenprofile, Pipeline-Logiken und Readiness-Einschätzungen im Vorfeld geklärt hat, ist im akuten Besetzungsfall deutlich schneller. Genauso wichtig ist die Phase nach der Besetzung. Ein strukturiertes Onboarding, also die systematische Integration des Nachfolgers in Gremien, Organisation und Führungsarchitektur, entscheidet, wie schnell die Personalentscheidung Wirkung entfaltet. Nachfolgeplanung und Onboarding gehören daher eng verzahnt.

Eine mögliche Interpretation: Nachfolgeplanung wird heute vielerorts als spitzer Besetzungsprozess verstanden, nicht als strategischer Zyklus aus Identifikation, Bewertung, Entwicklung und Planung mit einem Horizont von drei und mehr Jahren. Wie sich dieser Zyklus strukturieren lässt, zeigt das Vier-Horizonte-Modell im Empfehlungsteil der vorliegenden Publikation (S. 18).

Abbildung 9:
Typische Dauer der Besetzung von Vorstandsmitgliedern und Top-Management-Funktionen
(N-1), gemessen vom formalen Suchstart bis zur Vertragsunterschrift



Rundungsbedingte Differenzen in den Tabellen sind möglich.

Konstruktionsprinzipien der Nachfolge-Pipeline

Eine Nachfolge-Pipeline für Vorstandsrollen existiert bei 69 Prozent der Unternehmen (Abb. 10). Im Median befindet sich ein Kandidat pro Ressort im engeren Blick des Aufsichtsrats, im Mittel sind es 1,3. Bevorzugt werden überwiegend interne (31 %) oder gemischt besetzte (24 %) Portfolios.

Abbildung 10

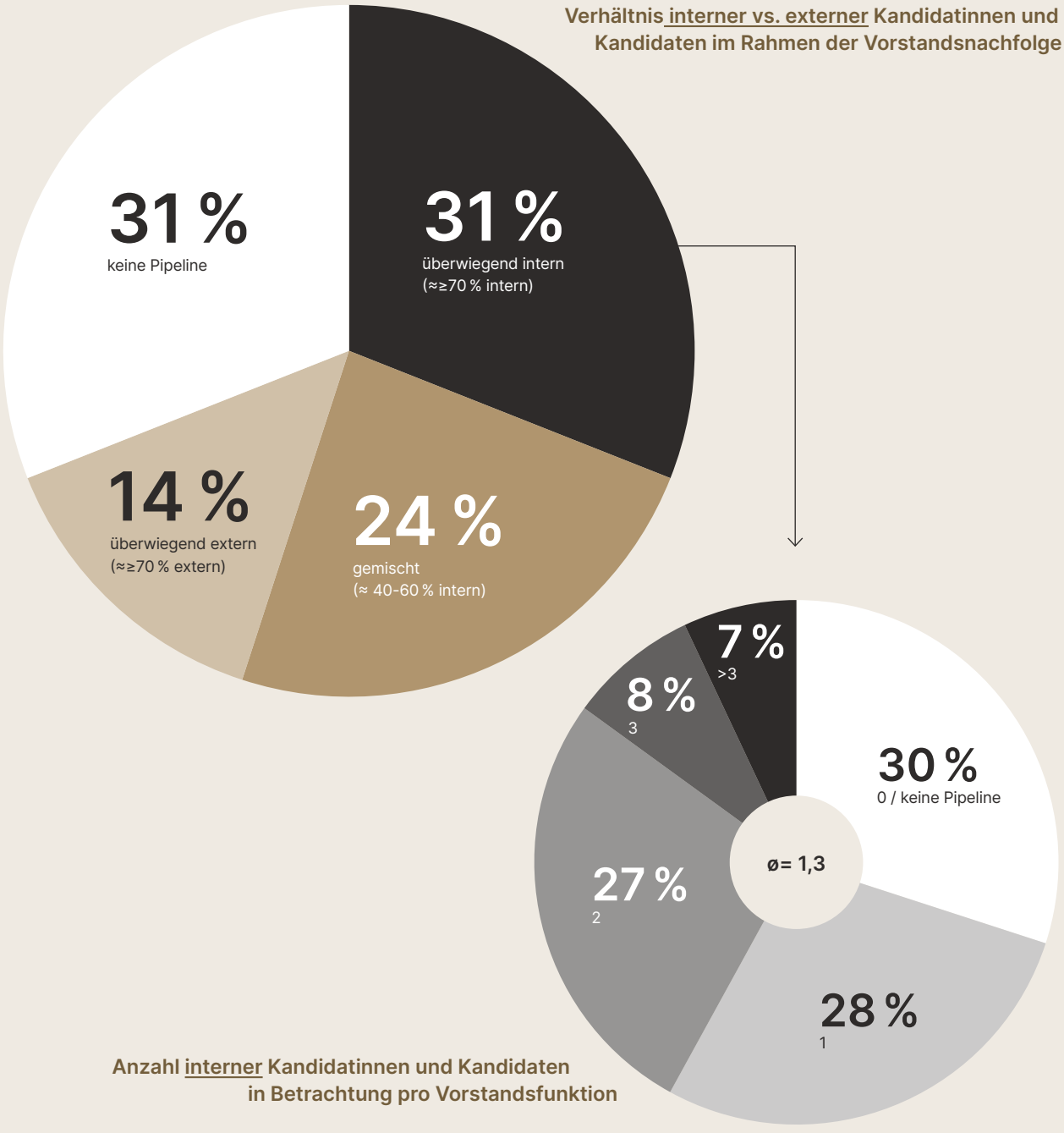
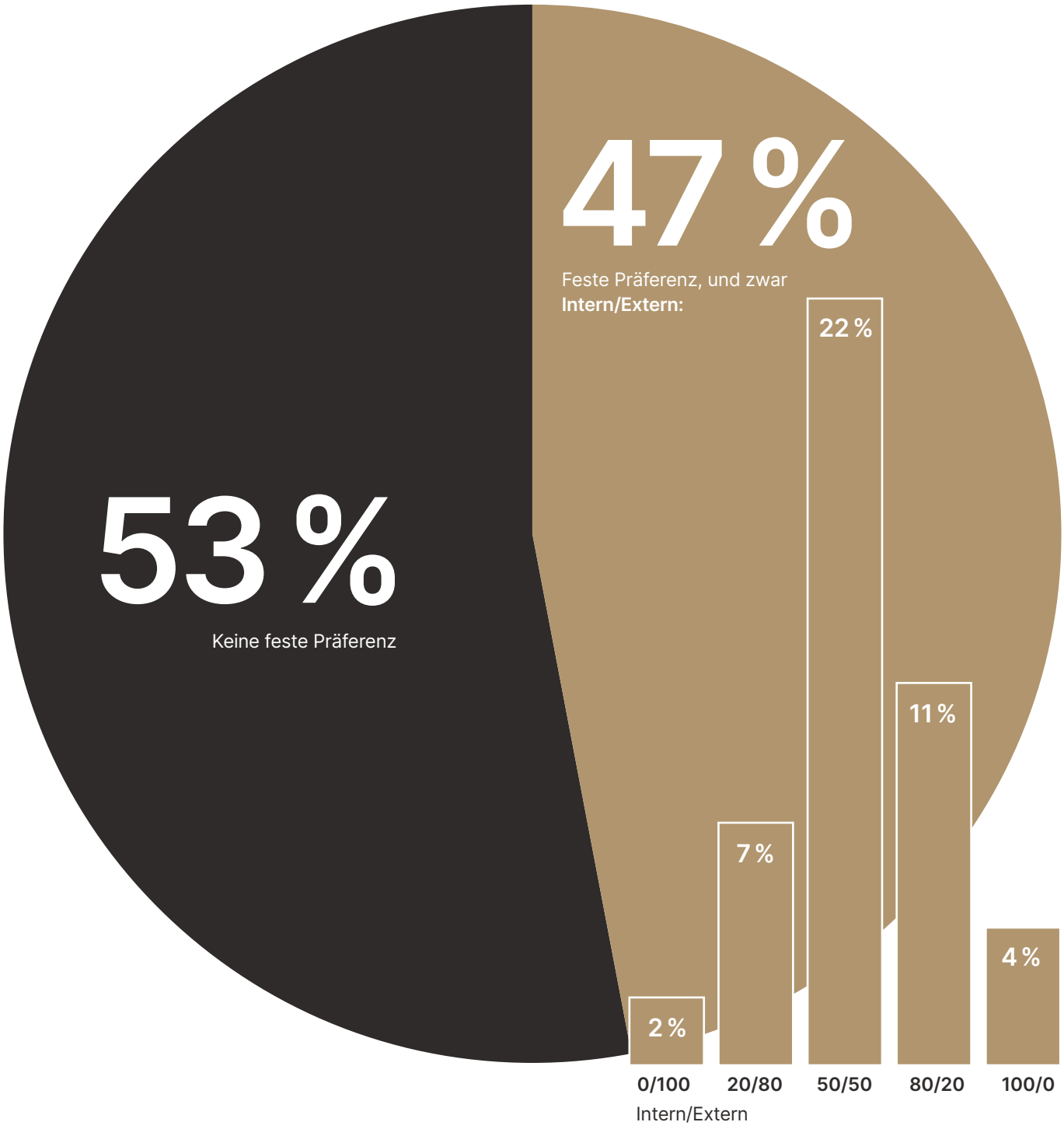


Abbildung 11: Das vom Aufsichtsrat grundsätzlich angestrebte Zielverhältnis zwischen internen und externen Kandidatinnen und Kandidaten bei Vorstandsbesetzungen



Interne Kandidaten bieten Erfahrung, Vorwissen und Kontinuität. Sie eignen sich für Stabilisierungs- und Abwehrstrategien, können aber Trägheit verstärken. Externe Kandidaten bringen frische Perspektiven ein und tragen Restrukturierungs- oder Transformationsprozesse, benötigen aber üblicherweise mehr Ramp-up-Zeit. Ein hartes Zielverhältnis zwischen internen und externen Kandidaten wird nicht flächendeckend festgelegt (Abb. 11); wo es existiert, wird meist Parität favorisiert. Unabhängig von der Präferenz empfiehlt sich in jedem Besetzungsprozess ein externer Benchmark, auch und gerade dann, wenn intern besetzt werden soll.

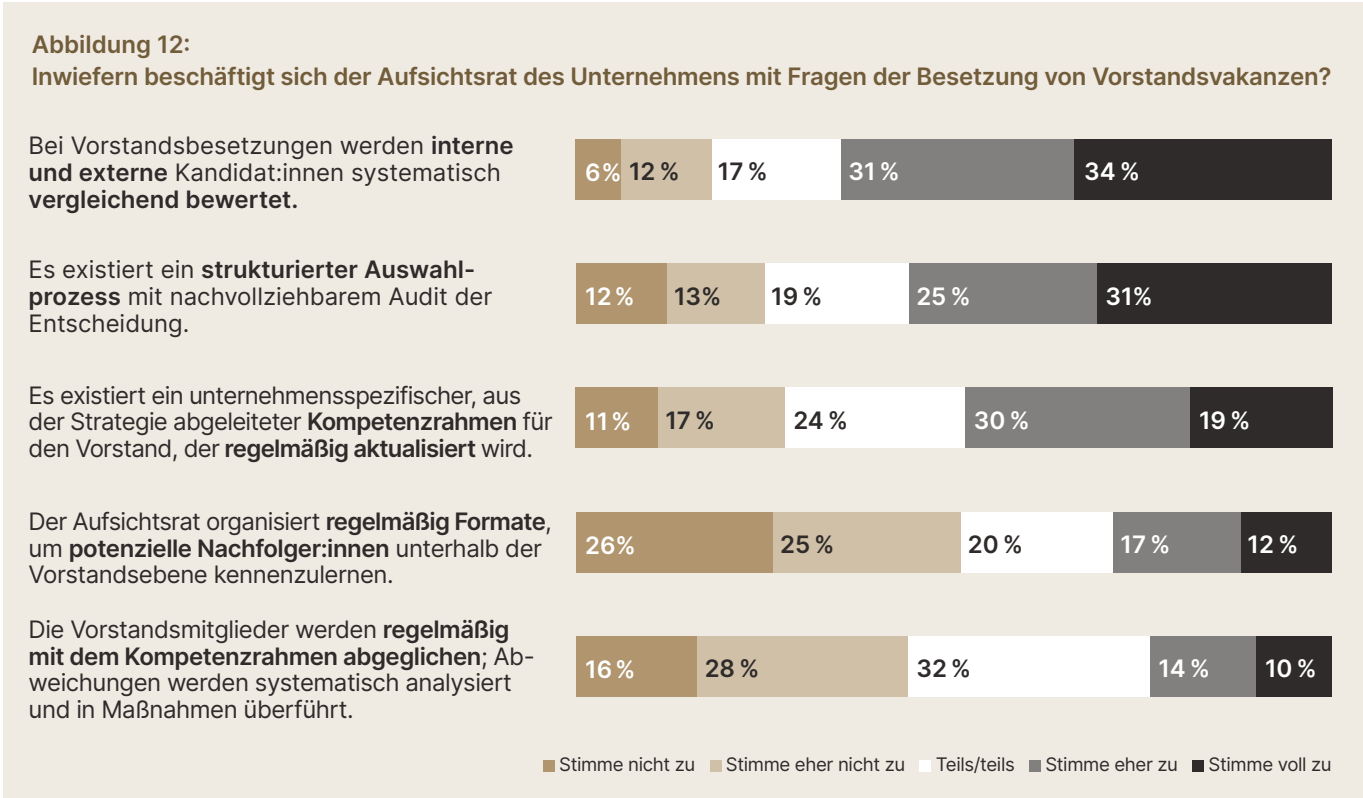
Professionalität der Vorstandsbesetzung

Typische Elemente eines professionellen Besetzungsprozesses fehlen in vielen Unternehmen (Abb. 12). Über 40 Prozent der Teilnehmenden haben keinen oder nur teilweise einen strukturierten, dokumentierten Auswahlprozess. Eignungsdiagnostik wird nicht geregelt als zusätzlich validierendes Instrument in der Vorstandsbesetzung genutzt.

Ein Kompetenzrahmen und darauf aufbauende Abgleiche der Vorstandsmitglieder sind ebenfalls nicht flächendeckend etabliert. 35 Prozent der Teilnehmenden stimmen zu, dass regelmäßig ein systematischer Abgleich des Topmanagements mit einem spezifischen Kompetenzmodell erfolgt. Wenn aber kein unternehmensspezifischer Kriterienkatalog existiert, stellt sich die Frage, auf welcher Grundlage Vorstände plausibel besetzt, bewertet und vergütet werden.

Sogenannte „Exposure"-Formate zur Vorstellung interner Talente im Aufsichtsrat werden in 29 Prozent der Unternehmen regelmäßig durchgeführt. Sie geben dem Aufsichtsrat regelhafte Einblicke in die Pipeline, erfordern aber ein gewisses politisches Geschick im Timing: Werden junge Potenzialträger zu früh als mögliche Nachfolger präsentiert, droht eine Erwartungshaltung, die sich später kaum einlösen lässt.

Abbildung 12:
Inwiefern beschäftigt sich der Aufsichtsrat des Unternehmens mit Fragen der Besetzung von Vorstandsvakanzen?

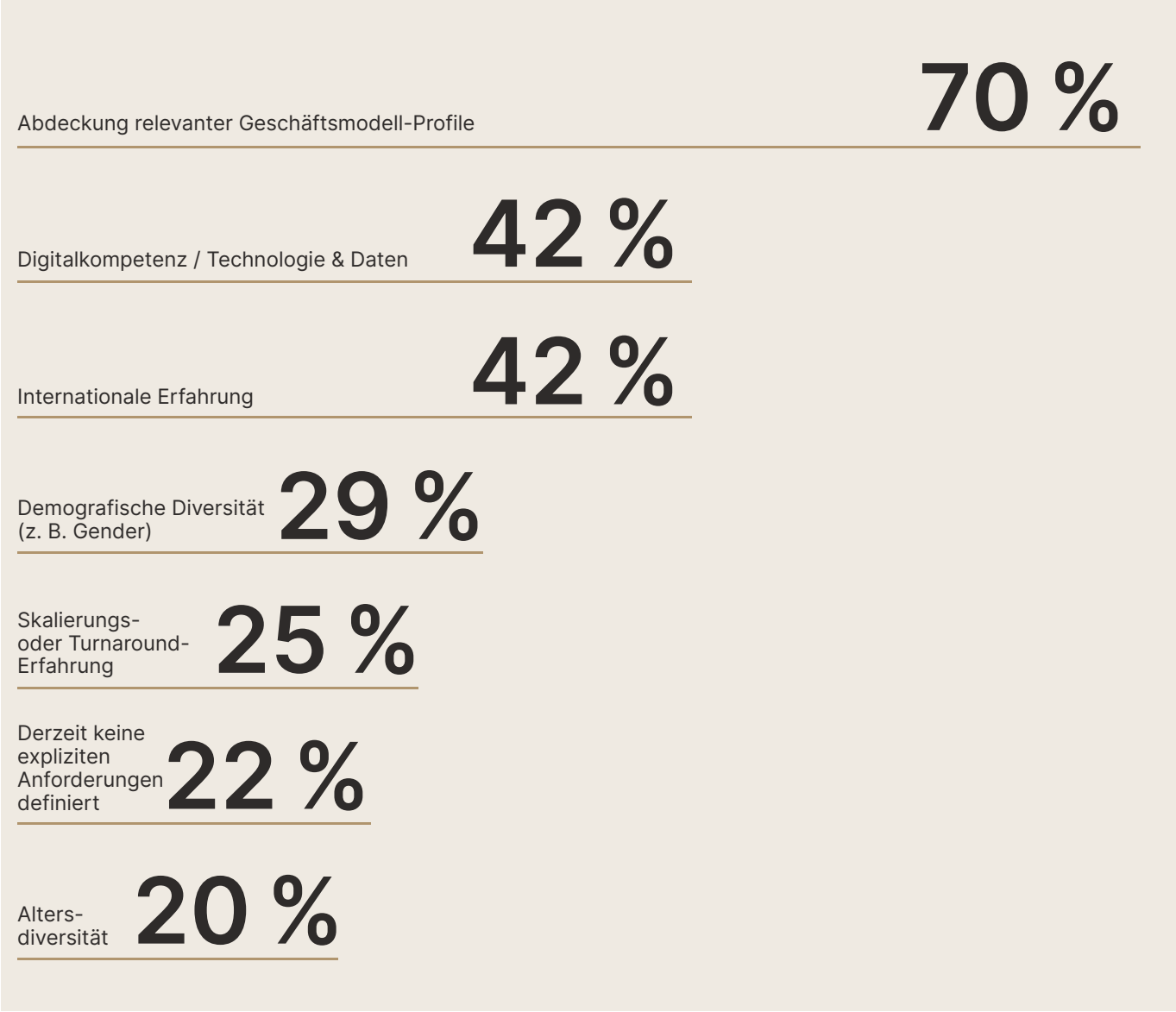


Anforderungsprofile für Vorstandsnachfolger

Die Anforderungen an Vorstandsnachfolger spiegeln die Transformationsanforderungen vieler Unternehmen wider (Abb. 13). Erwartungsgemäß steht die Abdeckung relevanter Geschäftsmodell-Profile mit 70 Prozent an erster Stelle; bemerkenswert ist die Ausprägung, mit der danach Digitalkompetenz und Technologie-/Datenkompetenz (42 %) sowie internationale Erfahrung (42 %) eingefordert werden. Skalierungs- oder Turnaround-Erfahrung wird mit 25 Prozent deutlich seltener genannt, obwohl gerade sie für die komplementäre Ausgestaltung des Gesamtgremiums oft entscheidend ist.

Potenziell riskant: In 22 Prozent der Unternehmen sind gar keine expliziten Anforderungen an Vorstandsnachfolger definiert, weder für das Gesamtgremium noch für einzelne Rollen. Ohne diese Grundlage werden Besetzungsentscheidungen schwer nachvollziehbar.

Abbildung 13: Anforderungen, die in den Vorstandspipelines der Unternehmen ausdrücklich berücksichtigt werden
(Mehrfachauswahl möglich)



Empfehlungen



Empfehlungen für die Vorstandsnachfolge in Ihrem Unternehmen

Aufsichtsräte erkennen die Wachstumsrelevanz der Nachfolge, haben aber noch zu häufig weder die Kompetenzen noch die Strukturen im Gremium, um sie systematisch zu adressieren. Damit bleibt die Pipeline-Lücke eine wesentliche interne Wachstumsbarriere, die der Aufsichtsrat direkt adressieren könnte – die in der Praxis aber zu selten angegangen wird.

Wie sich das ändern lässt, hängt vom Reifegrad der Personal-Governance ab. Wir empfehlen zwei differenzierte Eintrittspunkte und ein Vier-Horizonte-Modell als gemeinsame Steuerungslogik.

Pragmatische Basis

Für Aufsichtsräte mit kleiner Gremiengröße, ohne formalen Personalausschuss, typischerweise im Mittelstand und in Familienunternehmen:

- Aktueller, jährlich überprüfter Notfallplan für alle Vorstandsrollen
- Jährliches strukturiertes Talent-Review im Aufsichtsrat
- Bei jeder Besetzung mindestens ein externer Benchmark, auch bei interner Präferenz

Strukturierter Aufbau

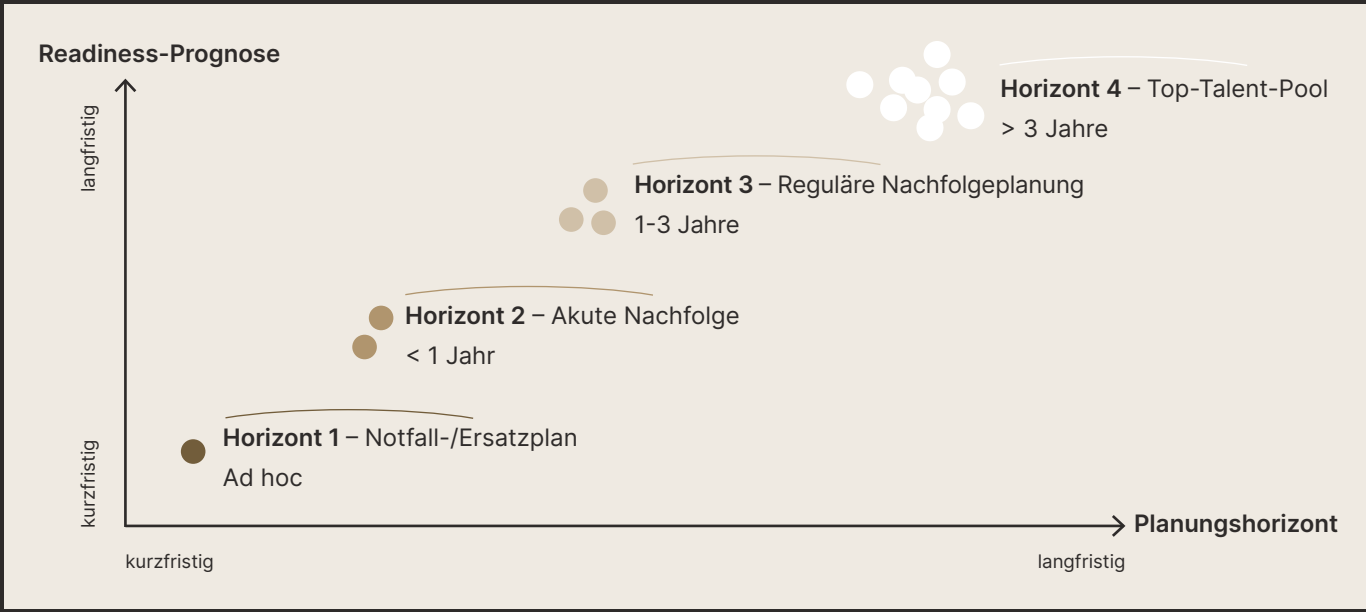
Für Aufsichtsräte mit etabliertem Personalausschuss, typischerweise SDAX- bis DAX-Segment und größere mittelständische Konzerne:

- Personalexpertise systematisch verankern (Personal-/Nominierungsausschuss, klare Verantwortung beim Vorsitz)
- Klare Rollen- und Anforderungsprofile für alle Vorstandspositionen sowie geteilter Kompetenzrahmen für das erweiterte Topmanagement
- Pipeline strukturieren entlang der vier Horizonte (1) Notfallplanung, (2) akute Nachfolge, (3) reguläre Planung und (4) Top-Talent-Pool

Übergreifend für beide Eintrittspunkte empfiehlt sich: Strategische Nachfolgeplanung in die Verantwortung des Aufsichtsrats, und zwar nicht erst dann, wenn eine Vakanz akut wird. In Häusern mit reifer Personalstruktur lohnt es zudem, Vorstandsmitglieder auf die Entwicklung von Nachfolgern in ihrer Verantwortung zu verzielen; das aktiviert den internen Talentmarkt.

Vier Horizonte der Nachfolgeplanung

Abbildung 14: Rahmenmodell zur Steuerung der Vorstandsnachfolge



Wie sich der strategische Nachfolgezyklus strukturieren lässt, zeigt das Vier-Horizonte-Modell von Kienbaum (Abb. 14). Es ordnet die Vorstandsnachfolge nach zwei Dimensionen – Planungshorizont der Position und Readiness-Prognose der Kandidaten – bzw. in vier Zeithorizonte:

Horizont 1 – Notfall-/Ersatzplan: Sofortige Überbrückung einer ungeplanten Vakanz, mit internen, sofort einsatzbereiten Kandidaten auf Ebene n und n-1

Horizont 2 – Akute Nachfolge (< 1 Jahr): Kurzfristig erwartbare Vakanz, interne und externe Kandidaten der Kategorie „ready now"

Horizont 3 – Reguläre Nachfolgeplanung (1-3 Jahre): Mittelfristige Pipeline, segmentiert nach Vorstandsressorts, mit nach Readiness kategorisierten Kandidaten

Horizont 4 – Top-Talent-Pool (> 3 Jahre): Strategische Entwicklung von Top-Talenten mit Vorstandspotenzial auf Ebene n-3

Vorstandsnachfolge wird nicht als Anlassgeschäft verstanden. In unserer Beratungspraxis sehen wir: Aufsichtsräte, die ihre Pipeline vorstrukturiert haben, entscheiden im Besetzungsfall schneller und mit präziseren Profilen. Die Diskussion über Nachfolge verändert zudem das gesamte Topmanagementsystem: Ressortzuschnitte werden hinterfragt, Anforderungsprofile geschärft, die Schnittstelle zur Personalfunktion gewinnt an Gewicht.

Dieser zweite Effekt – die Wirkung der Nachfolgediskussion auf die Topmanagementstruktur – wird Gegenstand eines weiterführenden Beitrags der Autoren. Darin werden wir auch die Rolle des Personalvorstands und ihre Schnittstelle zum Aufsichtsrat in den Blick nehmen.

Über Kienbaum

Wir geben Menschen und Organisationen eine Zukunft

Kienbaum ist die erste Unternehmensberatung Deutschlands. Ein Familienunternehmen, gegründet 1945, und heute geführt in der dritten Generation. In einer komplexen Welt, in der Vorhersagen unmöglich sind, ist die einzige Konstante der beständige Wandel. Für uns bedeutet das: Wir gehen den nächsten Schritt in dritter Generation und verstehen uns als individualisierte Gemeinschaft, in der jeder und jede eingeladen ist, seine Potenziale zu entfalten.

Seit mehr als 80 Jahren arbeiten wir weltweit daran, Menschen und Organisationen für die Arbeitswelt von morgen zu befähigen: Von der klassischen Beratung und Prozessoptimierung, der Besetzung und Entwicklung von Führungspersönlichkeiten über die Gestaltung von Vergütungssystemen bis hin zur Transformation von Strukturen und Kulturen.

Mit unserer Erfahrung und Innovationskraft schaffen wir Lösungen, die Talente entfalten, Organisationen zukunftsfähig machen und nachhaltigen Erfolg sichern. Dabei leitet uns seit jeher unsere werteorientierte Haltung: Denn ein respektvolles, wertschätzendes und resultatorientiertes Führungsverständnis ist der Erfolgshebel für Organisationen der Zukunft.

Speziell mit unserem integrierten Offering für Board Excellence & Family Business Advisory unterstützen wir Boards von inhabergeführten und börsennotierten Unternehmen dabei, Governance- und Führungsstrukturen zu etablieren, die Orientierung geben, Geschwindigkeit fördern und Vertrauen aufbauen, auch und vor allem in Zeiten von Veränderungen in Gesellschafterkreisen. Dazu zählt auch die Beratung von Aufsichtsräten in der Identifikation und Entwicklung von Nachfolgern für Schlüsselpositionen sowie im Aufbau damit verbundener Talent- und Kompetenzmanagementprozesse.

Abbildung 15: Integriertes Offering für Board Succession

Aufsichtsratsperspektive	Entscheidungsarchitektur	Operative Umsetzung
Framework	**Instrumentarium**	**Implementierung**
▪ Spezifikation von Ziel- und Anforderungsprofilen auf Vorstandsebene ▪ Identifikation von Feeder-Funktionen für die Vorstandsebene	▪ Entwicklung diagnostischer Verfahren (Assessments, Potenzialanalysen) ▪ Formate zu strukturierten Talent- und Nachfolge-Reviews (z. B. Talent/ Performance Summits) ▪ Nutzung datenbasierter Analysen (z. B. KI-gestützte biografische Analysen)	▪ Anwenderschulung relevanter Stakeholder (Board, Vorstand, HR) ▪ Durchführung von diagnostischen Verfahren und Talent Reviews ▪ Begleitung konkreter Besetzungs- und Nachfolgeentscheidungen ▪ Erstmalige Durchführung des Talent- und Nachfolgeprozesses im HR-Jahreszyklus (z. B. Moderation zentraler Gremien und Talentkonferenzen)
Bedarfsanalyse	**Prozessmodell und Steuerungsmechanismen**	**Digitalisierung und Systemintegration**
▪ Ableitung des Personalbedarfs auf Vorstandsebene aus Strategie-, Transformations- und Zukunftsanforderungen ▪ Abgleich zwischen zukünftigen Kompetenzbedarfen und aktueller Besetzungsqualität ▪ Zusammenführung in eine positionsscharfe und namensklare Nachfolgeplanung auf Vorstandsebene	▪ Modellierung eines Ende-zu-Ende Talent- und Nachfolgeprozesses mit Definition von Verantwortlichkeiten ▪ Definition von Entscheidungskriterien, Gremien und Gates entlang des Prozesses ▪ Entwicklung eines KPI-Dashboards zur performance-orientierten Prozesssteuerung ▪ Verankerung im HR-Jahreszyklus und in bestehende Gremienstrukturen	▪ Übersetzung des Konzepts in bestehende HR-IT-Systeme ▪ Sicherstellung von Datentransparenz und Governance-Konformität

Autoren

Nutzen Sie unsere Expertise, um neue Perspektiven zu eröffnen, und sprechen Sie unsere Autoren an.



Dr. Markus Gunnesch
Senior Manager

markus.gunnesch@kienbaum.de



Frank Stein
Senior Manager

frank.stein@kienbaum.de



Dr. Sebastian Pacher
Managing Director & Partner

sebastian.pacher@kienbaum.de



Dr. Katharina Wauters
Manager

katharina.wauters@kienbaum.de

Ihre Ansprechpartner für die Besetzung von Vorständen

Sie planen, eine offene Position zu besetzen oder eine Nachfolge zu finden? Sprechen Sie unser Executive Search Team an.



Dr. Anna-Maria Karl
Director / Partner

anna-maria.karl@kienbaum.de



Falk Runge
Managing Director / Partner

falk.runge@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln
kienbaum.com

Kienbaum