

# ISKANJE NASLEDNIKA JE SADISTIČEN PROCES

Najbolje, da managerji sredi petdesetih let zaključijo svojo operativno kariero in se posvetijo svetovanju in nadzorni funkciji. | Sonja Šmuc



Foto: Boardroom

*Dr. Rolf E. Breuer: Če je bila Deutsche Bank v povprečju uspešnejša od konkurentov, je dobil nadzorni svet bonus, če je bila slabša, nismo dobili nič.*

**D**r. Rolf E. Breuer je uglajen gospod, jasnih misli, navažen, da ga poslušaj in slišiš. A tudi sam je zelo pozoren poslušalec. Kot nekdanji predsednik uprave Deutsche bank in kasneje predsednik njenega nadzornega sveta, član številnih nadzornih svetov in upravnih odborov – od Nemške borze in Lufthanse, do Bertelsmanna, Siemens, Munich Re in Compagnie de Saint-Gobaina – je človek mnogih izkušenj, predvsem v bančništvu, bankir je od leta 1956, ko je postal pripravnik v Deutsche Bank, in v korporativnem upravljanju. Pred časom je v Sloveniji predaval na povabilo Združenja članov nadzornih svetov, govoril je o odnosu med managementom in nadzornimi sveti ter ocenjevanju dela nadzornih svetov. Mnoge od teh tem – višina plačila managementu in nadzornikom, sistem nasledstva, način soupravljanja - pri nas pospešeno prihajajo na dnevni red slovenskega korporativnega upravljanja.

**Bili ste tako predsednik uprave kot predsednik nadzornega sveta. Kakšna je razlika med obema položajema?** Glavna sprememba je pri operativni plati posla. Predsednik nadzornega sveta se ne sme poglobljati v operativno poslovanje. To je domena in odgovornost predsednika uprave. Sicer pa si morata biti predsednik nadzornega sveta in uprave dovolj blizu, redno se morata srečevati. Vsekakor ne smeta biti v stiku samo na rednih srečanjih nadzornega sveta.

**Je prehod iz operativne in adrenalinske funkcije predsednika uprave v bolj svetovalno, kot jo ima predsednik nadzornega sveta, težek?**

Gre za vprašanje samodiscipline. Vzdržati se moraš vprašanj o dnevnem poslovanju, ne smeš se vpletati v operativne zadeve, torej v nekaj, kar je bilo prej tvoje področje. Trenutno poteka živahana razprava v Nemčiji in tudi drugod o navadi, da postane predsednik uprave, ko se umakne s tega položaja, predsednik nadzornega sveta, kar v praksi pomeni, da prevzame nadzor nad posli in projekti, ki so bili začetni še v njegovem managerskem mandatu. Sam sem primer te ne najboljše prakse.

**Mislite, da je bilo dobro za Deutsche Bank, da ste postali predsednik nadzornega sveta takoj po zaključeni managerski karieri?**

Da, ker sem imel znanje in dovolj distance, da nisem bil subjektiven glede projektov, ki sem jih zagnal, novi predsednik uprave pa jih zaustavil. Obžaloval sem take primere, toda tudi če imaš drugačno mnenje, moraš to sprejeti.

**V Sloveniji, kjer pridobivamo prve izkušnje z enotirnim sistemom upravljanja podjetij, opažamo, da se za ta sistem odločajo starejši**

**managerji, tisti, ki so postali tudi pomembni lastniki podjetij, ki jih vodijo. Radi bi ostali v ključni vlogi, hkrati pa prepustili operativne vaje nekemu drugemu.**

To je povsem normalno. Lepo je preživeti še nekaj let blizu krmila podjetja, za katerega si bil dolgo odgovoren. Toda biti je treba pazljiv. Mladi glavni izvršni direktorji se vedno borijo s tradicijo in starimi navadami. Če je upravni odbor premočno sestavljen iz starejših, lahko ti družbo preveč vlečejo nazaj.

**Dejstvo je, da povprečna starost članov nadzornih svetov praviloma presenetljivo visoka.**

Čas je glavni krivec. Če imaš precej rednih srečanj upravnega odbora, v ZDA se denimo srečujejo osem do 12-krat letno, je to časovno precej zahtevno. Mladi direktorji, ki bi želeli biti nadzorniki, preprosto nimajo časa za to. Zato jih je težko pridobiti za te naloge. In tako je večina nadzornih svetov sestavljena iz starejših članov. Najbolje je, ko managerji sredi petdesetih zaključijo svojo operativno kariero, potem pa se posvetijo svetovanju in nadzorni funkciji.

**Slovenija je na mnogih področjih prepisovala nemško zakonodajo in tako je tudi pri vprašanju delavskega soupravljanja. To se v praksi ponekod dobro, drugod slabo obnese. Vi pravite, da vaša izkušnja s tem ni slaba.**

Res je, moje izkušnje niso slabe. Obstajajo razlogi za in proti delavskemu soupravljanju. V prid temu je to, da je tako kar nekaj ljudi v nadzornem svetu, ki poznajo podjetje. Ker so v podjetju zaposleni, ali pa so bili zaposelni in imajo tu še vedno znanje, veliko bolje vedo, kaj se v podjetju dejansko dogaja. Za nadzorni svet je to pomembno, sicer se lahko zanaša samo na to, kar sliši od managementa. Sam sem vedno zelo pozorno prisluhnil predstavnikom zaposlenih. Tako sem lahko odkril, kje so težave in to raziskoval naprej. Prednost predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu je tudi, da imajo zaupanje zaposlenih in da se zavzemajo za pomembno kadrovske tematike: izobraževanje, napredovanje, socialno varstvo, skrb za zaposlene mamice ...

**Deset let ne moreš biti vrhunsko ustvarjalen.**

Razlog proti delavskemu soupravljanju pa so vprašanja, vezana na delavce. Naloga predstavnikov zaposlenih je, da ščitijo svoje kolege, njihove kariere in delovna mesta. Praviloma so člani sindikata, tako da tudi v nadzornem svetu izražajo sindikalno razmišljanje glede delavskih vprašanj. Pri delavskih temah to praviloma povzroča konfliktno situacijo, saj predstavniki zaposlenih preprosto ne morejo glasovati za spremembe, ki bi zmanjšale pravice ali vpliv zaposlenih, kot je denimo zmanjšanje števila zaposlenih. Toda ravno pri taki stvari je, potem, ko je odločitev sprejeta, lahko predstavnik zaposlenih največji zaveznik podjetja, saj je skupen cilj vseh, da se taka odločitev izvrši tako, da povzroči čim manj škode in čim bolj upošteva socialni vidik.

**Bi imeli kakšen predlog, če bi vas vprašali za nasvet, ali je treba kaj spremeniti v nemški zakonodaji o delavskem soupravljanju?**

Predlagal bi, da razmerje med predstavniki kapitala in zaposlenih ni 50:50. To je pretirano. Ena tretjina predstavnikov zaposlenih je dovolj za zastopanje kadrovskega področja. Ravno tako bi nasprotoval temu, da zaposlene predstavljajo sindikalisti, ki niso zaposleni v podjetju, temveč jih v nadzorni svet predlaga centrala sindikata. Ti

posamezniki so zelo dobro izobraženi, nimajo pa znanja o samem podjetju, poleg tega ne zastopajo vedno interese družbe, temveč predvsem interese in razmišljanje sindikata.

**Ključna naloga nadzornega sveta je, da poskrbi za nasledstvo. Povedali ste, da ste sami želeli spoznati potencialne kandidate z druge ravni managementa. Kdo je tisti, ki nadzornemu svetu predlaga, katere posameznike je dobro spoznati? Management?**

Da, predsednik uprave se mora ukvarjati s tem, on/ona je tisti, ki jih najbolj pozna, predsednik nadzornega sveta pa ima zadnjo besedo. Kandidate mora nadzorni svet spoznati in dober način za to je, da posamezne točke dnevnega reda s svojega področja predstavijo morebitni kandidati za naslednika. Pomembno je upoštevati občutek predsednika uprave, kdaj je pravi trenutek, da nadzorni svet spozna uspešne posameznike, toda tudi nadzorni svet lahko zahteva, da določeno temo v predvidenem času predstavi določena oseba.

**Kako pa se odzivajo direktorji, ko postane nadzorni svet bolj aktiven pri sestavljanju seznama morebitnih naslednikov? Vidjo v tem znamenje nezaupnice, še zlasti, če se nadzorni svet ne ustavi pri njihovem predlogu naslednika?**

Pomembna je diskretnost. Vsebinsko se nadzorni svetovi žal pogosto pride do medijev, ki zlasti pri kadarovskih odločitvah intenzivno iščejo informacije. Nekatere člane medijsko snubljenje zavede, kar je zelo nevarno za družbo in kandidata. Ko se ime osebe pojavi v časopisu kot ime kandidata, to ni dobro. Še huje je, če se pojavita dva imeni, ker lahko to uniči ugled obeh. O tistem, ki zmaga, se pred in po potrditvi razpravlja z vseh strani in na vse načine, tisti, ki ni izbran, pa je označen za poraženca. Škoda je velika. Zato je iskanje naslednika zelo zahtevno. Predsednik nadzornega sveta naj to počne za zaprtimi vrati skupaj s predsednikom uprave, nato naj se v ta proces vključi še komisija za izbor (ang. a nomination committee). V tej komisiji so tudi predstavniki zaposlenih. Čeprav se od članov komisije pričakuje taktnost, jo je težko doseči. Sam pri tej nalogi nisem bil vedno uspešen.

**Kdaj je treba začeti s tem procesom? Recimo, da je novi predsednik uprave ravno začel z mandatom, toda že jutri se mu lahko kaj zgodi.**

Najbolje je, da je v podjetju že nekdo izbran kot začasni naslednik, če bi se predsedniku uprave nenadoma kaj zgodilo. Pravo vprašanje nasledstva pa se pojavi letno dni pred iztekom mandata. Glavna naloga predsednika nadzornega sveta je, da prepriča predsednika uprave, da je treba iskati naslednika nekaj let prej, preden bo nastopil trenutek zamenjave. Obetavne posameznike je treba poslati v tujino, da dobijo mednarodne izkušnje, če so specialisti za finance, jih je treba izuriti v trženju in prodaji, poskrbeti, da dobijo izkušnje s proizvodnjo... To je sadističen proces, toda predsednik nadzornega sveta mora pri tem spodbujati predsednika uprave. Ti pa ne želijo razmišljati o svojem nasledniku, naslednika sovražijo, toda tudi to je njihova naloga.

**Kako diskretna pa mora biti sama oseba, ki jo imate na seznamu naslednikov? Take stvari se hitro razvejo. Še zlasti tedaj, če predsednik nadzornega sveta povabi morebitnega kandidata na kosilo v dobro restavracijo.**

To bi bilo preveč očitno. Ponavadi naredimo tako, da je na kosilu ali večerji več ljudi, med njimi tudi več morebitnih kandidatov.

### Kako se lotite iskanja naslednika – naredite najprej profil in potem iščete osebo, ki mu ustreza?

Eno je napisati profil, drugo je najti osebo, kaj šele več oseb, ki temu ustrezajo. Zanašam se na svoj notranji občutek, toda vedno želim še drugo mnenje tistih, ki jim zaupam. Najbolje pa je, če lahko svoj občutek o posamezniku preveriš v živo in ga spremljaš pri delu. Takrat se izkaže, da je včasih še boljši, včasih slabši od tvoje prvotne ocene. Sicer pa za svoj največji neuspeh štejem, da mi ni uspelo v top management privabiti žensk.

### Pa ste se res trudili?

Absolutno, leta in leta. Ni mi jasno, zakaj imamo pri tem težave. V Deutsche Bank je več žensk kot moških, toda nikoli ne pridejo na najvišje položaje. Ustavijo se tik pod njimi. Nekoč sem povabil na srečanje 20 najbolj perspektivnih managerk z vseh naših podružnic, da bi se o tem pogovorili. Ugotovitev je bila, da gre za kombinacijo: moški kolegi njihovemu napredovanju nasprotujejo, ženske pa niso dovolj vztrajne in zahtevne, ko gre za njihove kariere. To jih pripelje do točke, ko se na določeni hierarhični ravni sprijaznijo z doseženim položajem in se prepričajo, da so zadovoljne s službo, sodelavci, družino. Medtem pa si njihovi moški kolegi rečejo: O ne, jaz hočem najvišje mesto.

### Kdaj je čas, da se predsednik uprave poslovil? Včasih najbrž potrebujejo tudi namig s strani predsednika nadzornega sveta.

Prva stvar je starost. Dobro je, da ima podjetje določeno starostno mejo za opravljanje funkcije. Starostne meje so dobre in slabe, saj so nekateri, čeprav so že v letih, še vedno zelo aktivni in sposobni, nekateri pa se polenijo mnogo prej, preden dosežejo predvidena leta za umik. A nekje je treba prerezati. Pri nas je bila startostna meja najprej 65 let, nato smo jo znižali na 62 let, s tem, da če se obe strani strinjata, kar pomeni, da tudi nadzorni svet tako glasuje, se lahko mandat podaljša do 65. leta starosti. Od predsednika uprave pa pričakujemo, da nam bo že pri 60-ih povedal, če mandata ne bo podaljšal.

Druga zadeva pa je dolžina vodenja družbe. Ta se čedalje bolj skrajšuje. Po izkušnjah sodeč je že pet let dolga doba. Včasih je bilo povprečje deset let, sedaj je to že precej redko. In bodimo odkriti – deset let ne moreš biti vrhunsko ustvarjalen.

### Ali isto načelo velja za člane nadzornih svetov? Je nadzornik lahko deset let ustvarjalen?

Tudi pri nadzornikih mora statut postaviti omejitve. V Deutsche Bank je to 70 let za predsednika nadzornega sveta. Je pa razlika med predsednikom uprave in predsednikom nadzornega sveta. Od prvega se pričakuje večja učinkovitost, to pa je povezano tudi z leti.

### Večna tema je nagrajevanje managementa. V zadnjem času se razprave gibljejo predvsem okoli tega, da so vodilni managerji preveč plačani.

Številke, ki jih lahko preberemo v letnih poročilih ameriških finančnih institucij, kot so investicijske banke, skladih tveganega kapitala in druge oblike investicijskih skladov, so neverjetne. Ti zneski niso v nobeni povezavi s povprečnim zaslužkom zaposlenega v istem podjetju. To je že vprašanje etike. Toda tudi ljudje, ki takim izplačilom nasprotujejo, češ da niso moralna, pozabljajo, da se nekdo s temi vsotami strinja. Nekod te managerje toliko plača. Razprava bi morala biti o tem, zakaj so nekateri pripravljeni za vodilne ljudi odšteti nezasljučane vsote denarja.

Ponavadi je odgovor na to vprašanje: če jih ne bomo toliko plačali, bodo odšli. Kaj pa, če bi bilo prav to treba narediti – pustiti jih, da odidejo? Morda pa so v podjetju mladi nadebudni posamezniki, sposobni, da bi vodili podjetje. Treba je poskusiti in pustiti zahtevneže, da gredo. To se sicer še ne dogaja, a mislim, da se razprava nagiba k razmišljanju, da kar je preveč, je preveč. Če bodo kritiki, ki se oglašajo tudi preko medijev, predsednikom upravnih odborov zagrozili, da se bodo spravili nanje, če bodo ponovno odobrili glavnemu direktorju tako visok zaslužek, kot ga je prejel prejšnje leto – to je namreč odgovornost nadzornih organov –, se bodo stvari začele spreminjati.

### Kakšno pa je primerno plačilo, ki upošteva plačno ravnotežje v podjetju in je hkrati dovolj motivirajoče za managerja, ni pa spodbudno za ostale zaposlene? Konec koncev ne gre, da managerji prejemajo posebne nagrade, medtem ko morajo ostali zaposleni zategniti pas.

Včasih se je 'plačna poštenost' iskala z matematičnimi formulami, ki so svetovale, da naj letna plača predsednika uprave ne bi bila višja od 35-kratnika letnega zaslužka, ki ga prejme povprečni zaposleni v podjetju. To je malo preveč poenostavljeno. Rešitev ne more biti matematična. Odločitev o višini mora upoštevati panogo in posel. Če je panoga zelo ciklična, je treba managerjevo nagrado povezati z učinkovitostjo družbe tako, da v slabih letih zasluži mnogo manj kot v dobrih letih.

### Kako se uspešnost poslovanja obnese kot merilo v slabih letih? Mar ni ravno takrat, želja da se uspešnega managerja obdrži?

Strahu, da bi manager zapustil podjetje, mnogi podležejo in managerja plačajo bolje, kot to izhaja iz rezultatov. To je velika napaka, a se kar naprej ponavlja. Ko je podjetje na spodnjem delu cikla, ljudje to uporabijo kot izgovor: saj ni njegova krivda, da je so gospodarske razmere slabe, da je trg upadel, za podjetje je zelo pomemben, ne smemo ga užaliti. Toda nagrajevanje po uspešnosti deluje samo, če v slabih letih trpijo tudi managerji, pa čeprav upad poslovanja ni njihova krivda.

### Je prav, da občutijo težo slabih let tudi nadzorniki?

V nadzornih svetih, kjer sem bil predsednik, sem uvedel fiksno plačilo kot nadomestilo za opravljeno delo in prevzeto tveganje. To plačilo ni bilo odvisno od kratkoročne poslovne uspešnosti. Stimulativni del nagrade pa je izhajal iz primerjave s tekmeči, Deutsche Bank smo primerjali z rezultati Citybank in drugimi velikimi bankami, primerjali smo povprečja za zadnji dve poslovni leti. Če je bila Deutsche Bank v povprečju uspešnejša do konkurentov, je dobil nadzorni svet bonus, če je bila slabša, nismo dobili nič.

### Priporočate, da se enkrat letno nadzorni svet sestane za ves dan na strateški delavnici. Ali takrat preverjate strategijo ali gledate dlje v naslednje obdobje?

Oboje. Ko se pripravljamo na sejo, lahko člani sveta povedo, katere teme želijo, da se uvrstijo na dnevni red – to so lahko strateška, kadrovska, finančna vprašanja. Tudi vodstvo lahko predlaga teme, ki jih želijo odpreti. Predsednik pa sestavi končni dnevni red, ki ga uskladi z vodstvom. Take seje imamo ponavadi zunaj podjetja, na kakem malo bolj oddaljenem kraju. Tako da nihče ne more tekati na telefon. ■