

CEO-Wechsel in Deutschland:

Aufgeschoben, überhastet, unterschätzt

Warum Unternehmensnachfolge ein
Führungsthema ist

Irgendwann kommt für jede:n CEO der Tag, an dem sich alles ändert: Letzte Anrufe werden getätigt, Abschiedsgrüße entgegengenommen und das Büro geräumt. Die Nachfolge gehört zur Unternehmensführung wie die E-Mail zum Geschäftsalltag – sie ist notwendig und unausweichlich. Und doch kommen Amtsübergaben in Unternehmen oftmals zu spät. In vielen Unternehmen gleichen Nachfolgeregelungen einem Hundert-Meter-Hürdenlauf: Sobald das Ende des CEO-Mandats in Sicht ist, fällt im Aufsichtsrat der Startschuss, und in Windeseile werden Protokollpunkte abgearbeitet, bis im Zieleinlauf letztlich die Entscheidung fällt. Dass die Frage nach einer geregelten Amtsübergabe unbequem ist und gerne aufgeschoben wird, ist verständlich. Kein Mensch plant gerne für die Zeit nach ihm. Wie kontraproduktiv und risikobehaftet nicht orchestrierte Entscheidungen bei der Nachfolge oder Fehlbesetzungen sein können, wird dabei vielfach unterschätzt. Gerade in der sich rasant verändernden Welt des 21. Jahrhunderts ist es wichtig, dass die richtige Person das Ruder übernimmt und nicht jene Führungskraft, die nach politischen Maßstäben einen Anspruch auf die „Erbfolge“ hat. Mehr denn je braucht es Persönlichkeiten an der Spitze, die über die Grenzen des Unternehmens hinausblicken, die anpassungsfähig sind und empathisch die Potenziale der Belegschaft heben. Um solche Führungspersonen zu identifizieren, sollten Unternehmen schon früh einen strukturierten Prozess der CEO-Nachfolge definieren. Dieser beginnt im Idealfall bereits mit der Amtsübernahme.

Die vorliegende Studie wirft ein Licht auf die Nachfolgesituation in deutschen Führungsetagen. Als führendes Leadership-Advisory-Unternehmen haben wir uns gefragt: „Hat Deutschland ein Nachfolgeproblem?“

Die Studie

Egon Zehnder hat in seiner Studie die Daten von insgesamt 229 Unternehmen untersucht. Die Daten umfassen alle gelisteten Unternehmen des DAX30, die 60 größten Vertreter des MDAX, die 32 umsatzstärksten SDAX-Unternehmen sowie 107 privat- oder familiengeführte Unternehmen mit einem Mindestumsatz von einer Milliarde Euro. Für die Analyse wurden einschlägige, öffentlich zugängliche Quellen wie Unternehmensmeldungen und Presseberichte berücksichtigt. Die betrachtete Dekade umfasst den Zeitraum vom 1. Januar 2010 bis zum 31. Dezember 2020.

Die Ergebnisse in Kürze

Es gibt nur wenige Maxime, die für alle Unternehmen gleichermaßen gelten. Diese eine allerdings schon: „Jede Führung hat ein Ende.“ Jede noch so erfolgreiche Führungspersönlichkeit muss irgendwann – ob aufgrund von Alter, einem Schicksalsschlag oder weil es das Geschäft erfordert – eine:n Nachfolger:in benennen. Nachfolge ist damit ein immanenter Bestandteil von Führung. Umso überraschender erscheinen die Ergebnisse der Studie, die auf Probleme bei der CEO-Nachfolge in deutschen Unternehmen hinweisen.

Die Studie in neuen Erkenntnissen:

- 1 Frühe CEO-Abgänge:** Wer im letzten Jahrzehnt als CEO ernannt wurde, musste ihren:seinen Posten oftmals schon früh wieder räumen. Während 2015 noch 86 Prozent der fünf Jahre zuvor ernannten CEOs im Amt waren, galt dies im Jahr 2020 nur für die Hälfte der fünf Jahre zuvor ernannten CEOs. Und das obwohl Covid-19 das Personalkarussell deutlich gebremst hat: Im Jahr 2020 gab es 52,5 Prozent weniger neue CEOs als noch in den Jahren 2018 und 2019 (jeweils 40 neue CEOs pro Jahr).
- 2 Überwiegend neue Köpfe:** Mehr als 40 Prozent aller aktuellen deutschen CEOs wurden in den letzten drei Jahren ernannt. Nur vier Prozent der aktuellen CEOs sitzen seit mehr als 20 Jahren im Chefsessel.
- 3 Branchenübergreifend hoher CEO-Verschleiß:** 30 Prozent der deutschen Unternehmen hatten in den letzten zehn Unternehmensjahren mindestens drei verschiedene CEOs. Am häufigsten wird in der IKT-Branche gewechselt: Dort wurde bereits fast die Hälfte der Unternehmen von drei oder mehr CEOs durch die Dekade geführt. Der Finanzsektor

ist die einzige Branche, in der – nach beispiellosem Umbruch – kein Unternehmen ohne einen Wechsel in höchster Führungsriege ausgekommen ist.

- 4 Ungewollter Umbruch:** Seit 2010 waren 43 Prozent aller deutschen CEO-Abgänge nicht geplant. Die Hälfte aller abrupten Abschiede ist auf den Rücktritt der:des CEO zurückzuführen. Bei 35 Prozent der ungeplanten CEO-Abgänge wurde die:der CEO entlassen oder der Vertrag einvernehmlich aufgelöst.
- 5 Insider in der Pole-Position, Outsider im Kommen:** Auch weiterhin bilden unternehmensinterne Besetzungen in der CEO-Position die Regel. Ganze 70 Prozent der in der letzten Dekade ernannten deutschen CEOs kannten das Unternehmen aus der Innenperspektive. Im Trend setzen Unternehmen dennoch immer häufiger auf frischen Wind durch externe Kandidat:innen – Familienunternehmen in den letzten zehn Jahren sogar erstmalig ähnlich oft wie börsennotierte Unternehmen (29 % zu 30 %).
- 6 Interne Kandidat:innen mit längerem Atem:** Die Amtszeit von CEOs der letzten Dekade war zum Betrachtungszeitpunkt um

etwa 33 Prozent länger, wenn die:der Kandidat:in unternehmensintern besetzt wurde. Dies ist nicht verwunderlich, da interne Kandidat:innen mit dem Unternehmen sowie dem dazugehörigen Umfeld bereits vertraut sind.

- 7 Zunehmende Altersunterschiede:** Deutsche CEOs der vergangenen Dekade waren bei ihrem Amtsantritt durchschnittlich 51 Jahre alt. Auffällig ist, dass Eigengewächse bei ihrer Berufung zum CEO im Schnitt merklich jünger sind als externe Nachfolger:innen. Bezifferte sich der Altersschnitt bei der Besetzung im Jahr 2017 noch auf genau ein Jahr, hat sich die Schere bis zum Jahr 2020 bereits auf 4,3 Jahre geöffnet.
- 8 Fehlende Diversität:** Auch weiterhin sind nur drei Prozent der CEOs in Deutschland weiblich. Knapp ein Fünftel aller CEOs hat eine nicht deutsche Nationalität.
- 9 Amtsübergabe als Karriereende:** Für den Großteil der CEOs bedeutet das Stühlerücken auch das Ende der eigenen Führungskarriere. Nur 20 Prozent der Unternehmenslenker:innen nehmen nach erfolgter Übergabe ihres Postens eine neue Führungsposition an.

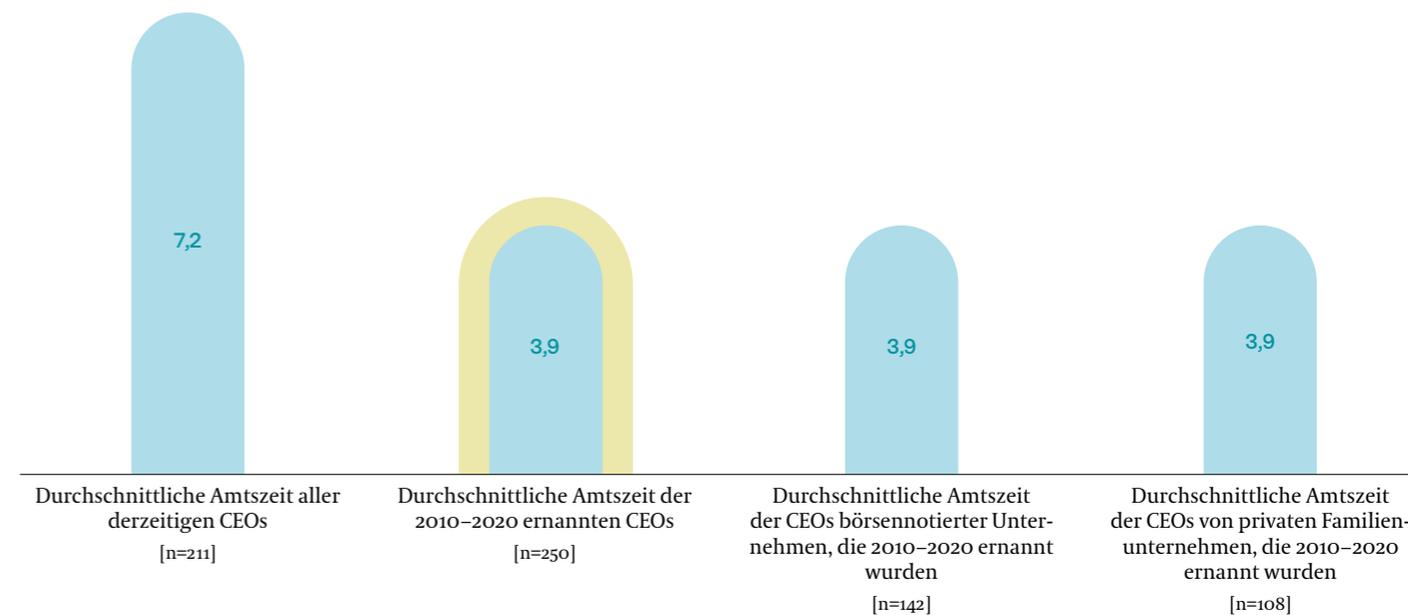


Blick auf
die Zahlen

CEOs im Amt

Im letzten Jahrzehnt ernannte deutsche CEOs haben eine durchschnittliche Amtszeit von 3,9 Jahren

Durchschnittliche Amtszeit deutscher CEOs in Jahren



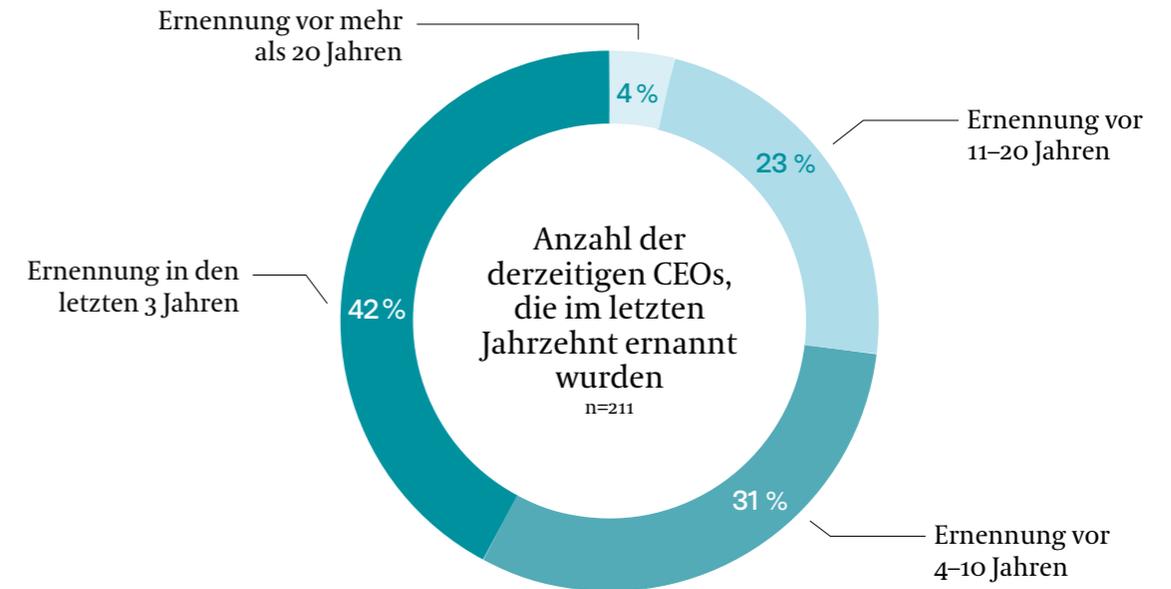
Die CEO Tenure nimmt deutlich ab

86 % → **50 %**

Während 2015 immer noch 86 % aller fünf Jahre zuvor ernannten CEOs im Amt waren,

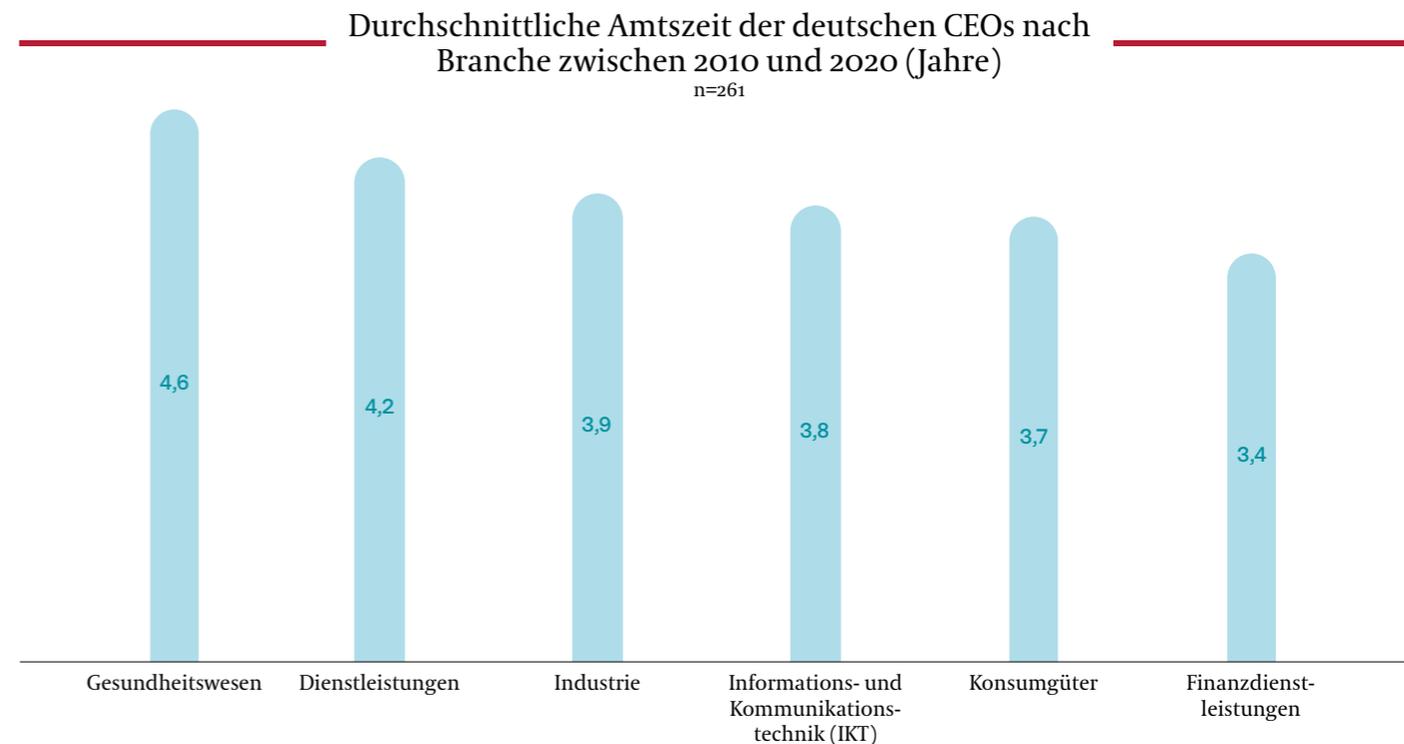
waren es zu Beginn 2020 nur noch 50 % der in 2015 ernannten CEOs.

Mehr als 40 Prozent der derzeitigen CEOs wurden in den letzten drei Jahren ernannt

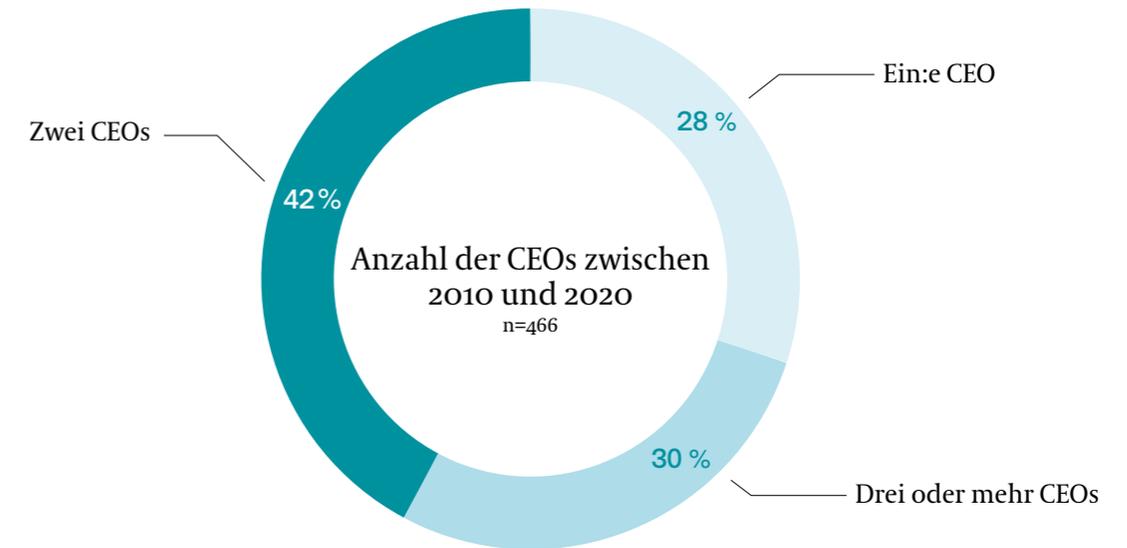


Das Karussell dreht sich

In diesen Branchen liegt die Amtszeit der deutschen CEOs unter dem Durchschnitt: IKT, Konsumgüter und Finanzdienstleistungen



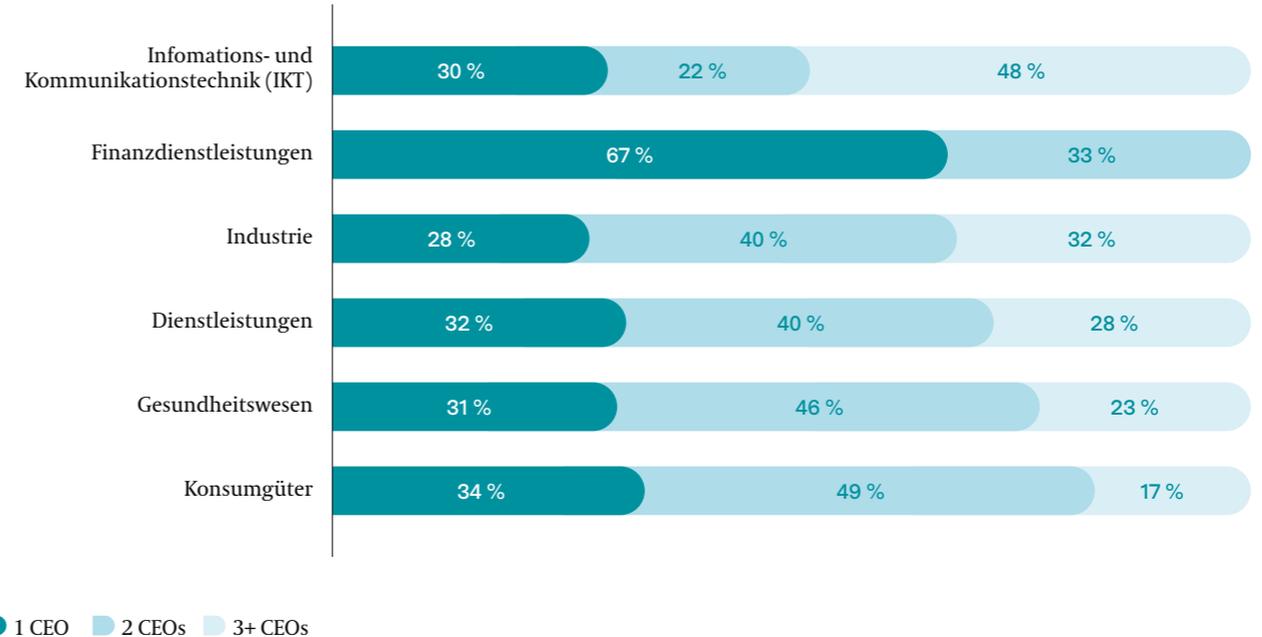
Fast ein Drittel der deutschen Unternehmen wurde im letzten Jahrzehnt von drei oder mehr CEOs geführt



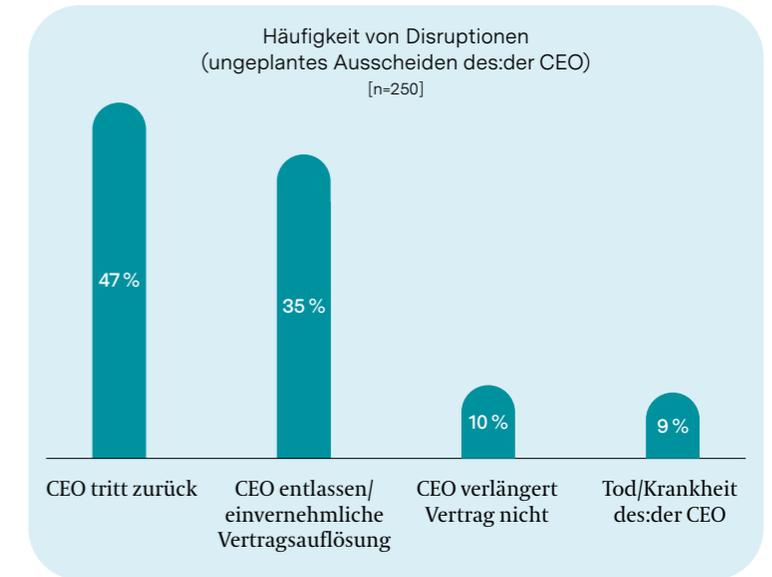
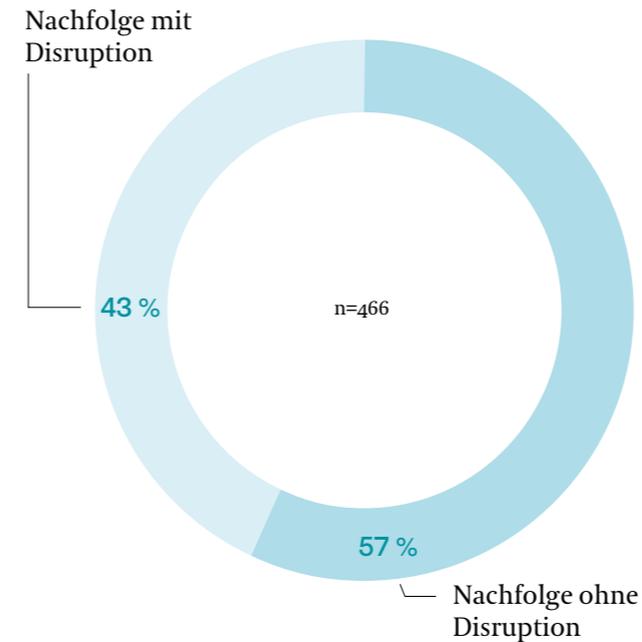
Unternehmen der IKT-Branche haben in den letzten zehn Jahren die meisten CEO-Wechsel (3+ CEOs) erlebt

Anzahl der ernannten CEOs nach Branche (2010–2020)

n=462



Fast die Hälfte der CEO-Wechsel erfolgte unplanmäßig. Jeder dritte CEO wurde entlassen oder der Vertrag einvernehmlich aufgelöst



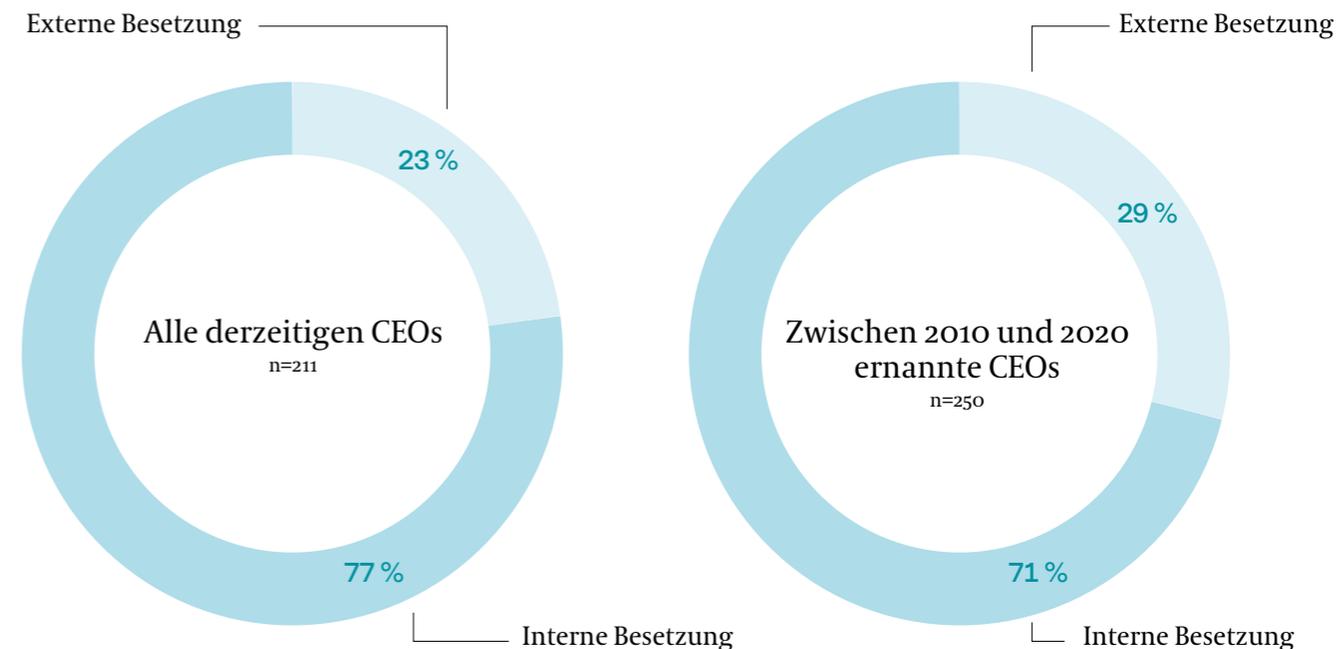
Covid-19 bremst das Personalkarussell in Deutschland: rund 50 Prozent weniger CEO-Wechsel im Jahr 2020



Die Nachfolgeentscheidung

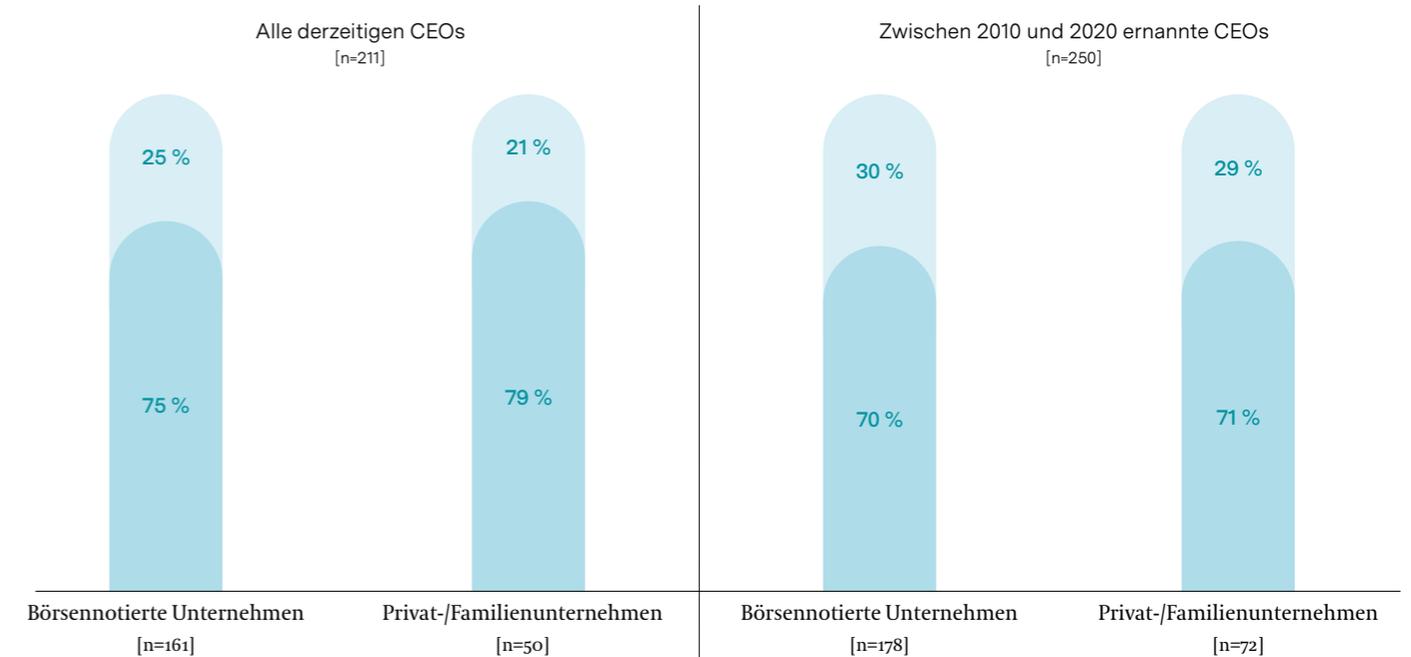
Bei der Besetzung von Chefposten werden nach wie vor interne Lösungen bevorzugt, doch externe Einstellungen sind im Kommen – insbesondere bei Familienunternehmen

Interne Beförderungen vs. externe Einstellungen



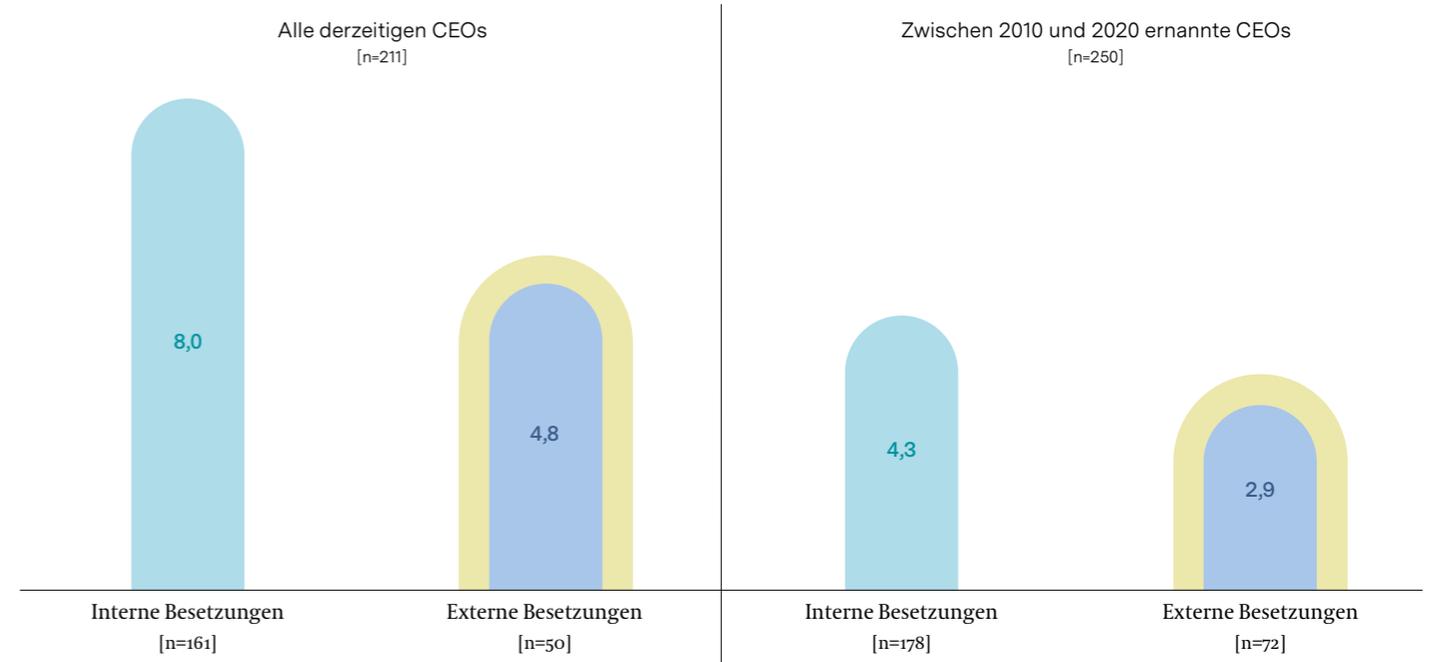
Bei der Besetzung von Chefposten werden nach wie vor interne Lösungen bevorzugt, doch externe Einstellungen sind im Kommen – insbesondere bei Familienunternehmen

Interne Beförderungen vs. externe Einstellungen
in börsennotierten und Familienunternehmen

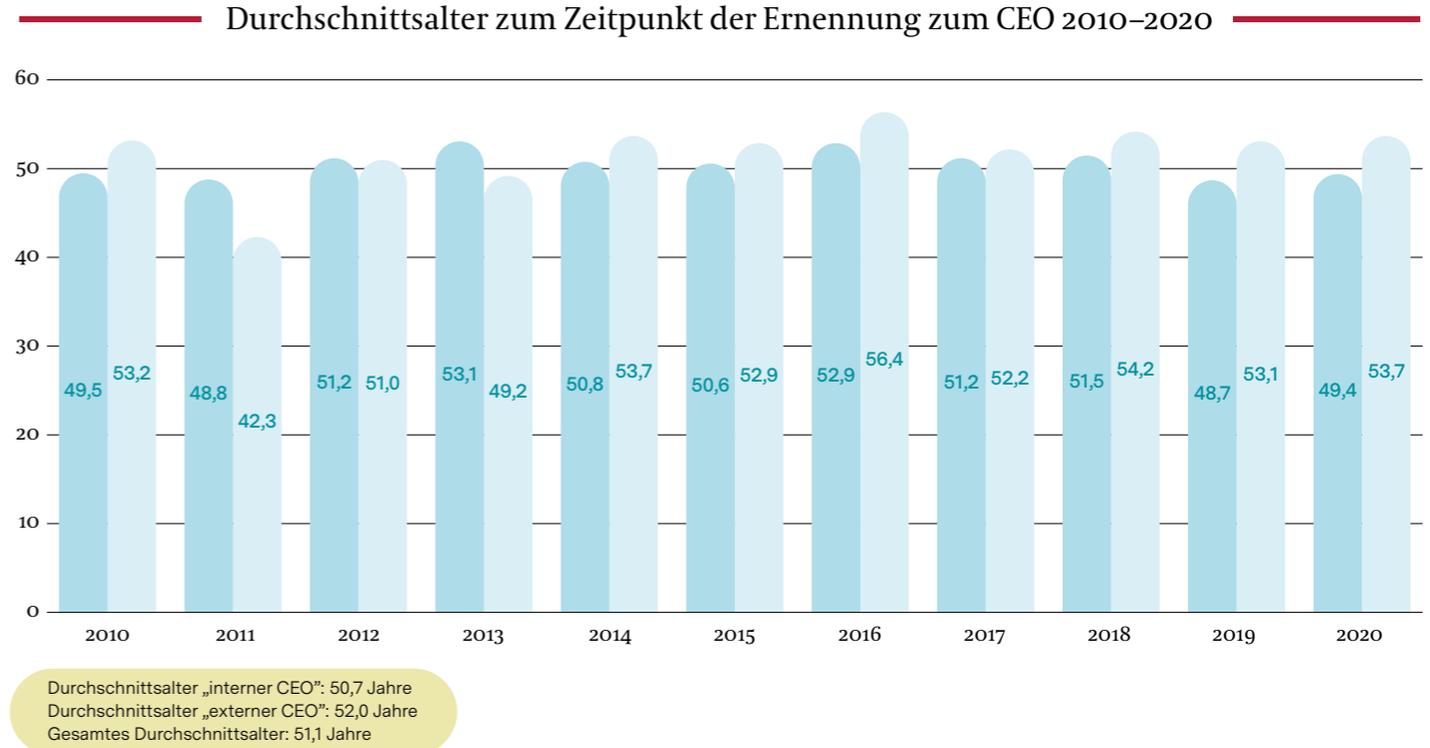


Extern besetzte CEOs bleiben dem Unternehmen in der Regel deutlich kürzer verbunden

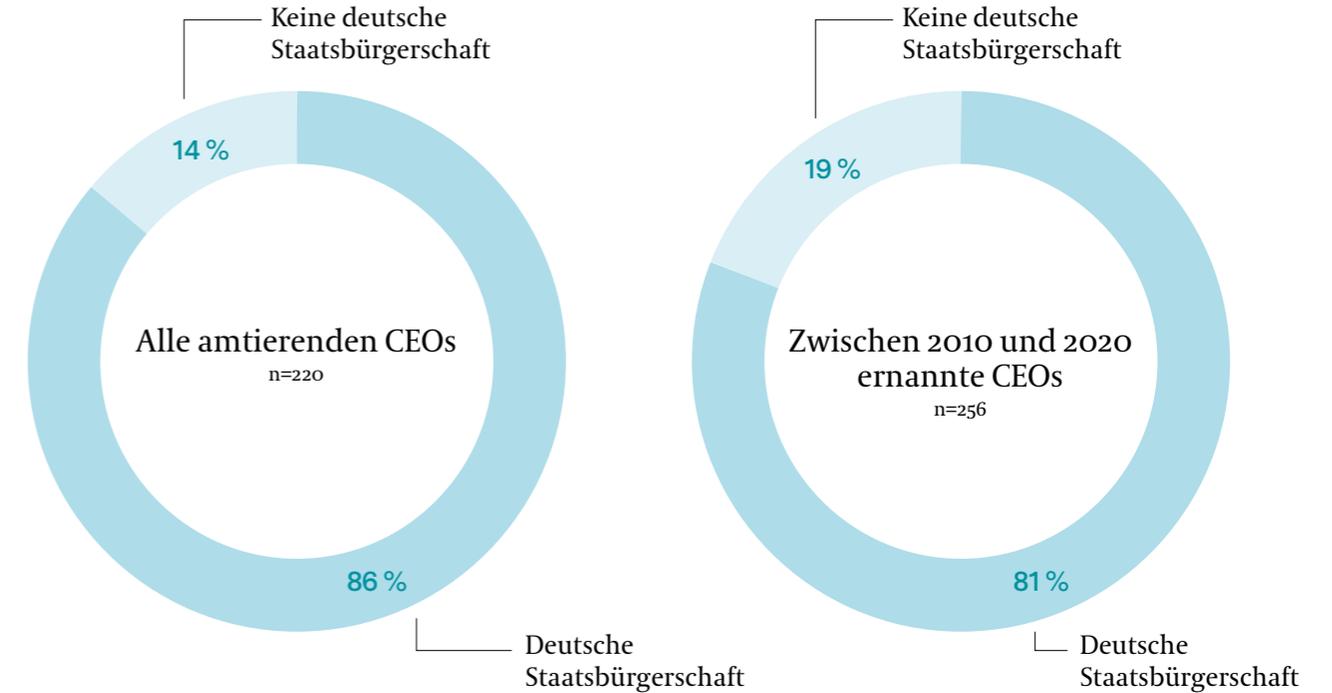
Durchschnittliche Amtszeit von extern und intern besetzten CEOs in Jahren



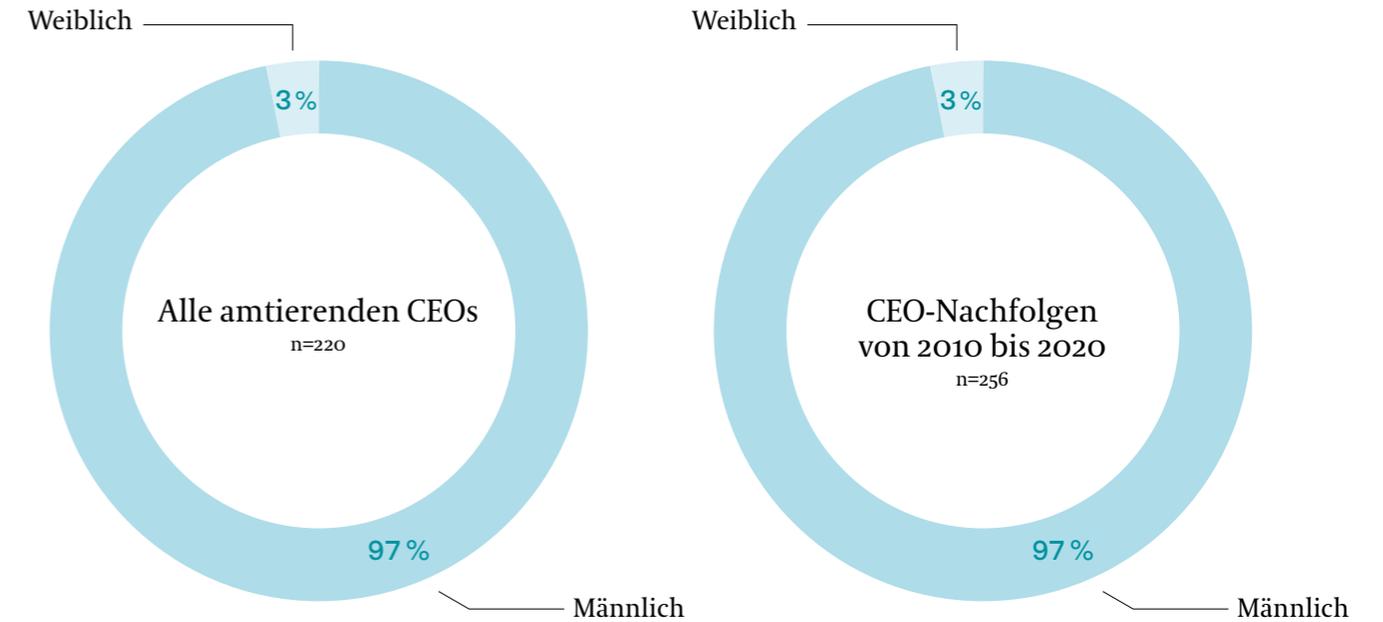
Intern besetzte CEOs der vergangenen zehn Jahre sind im Durchschnitt 1,3 Jahre jünger als extern eingestellte Kandidat:innen



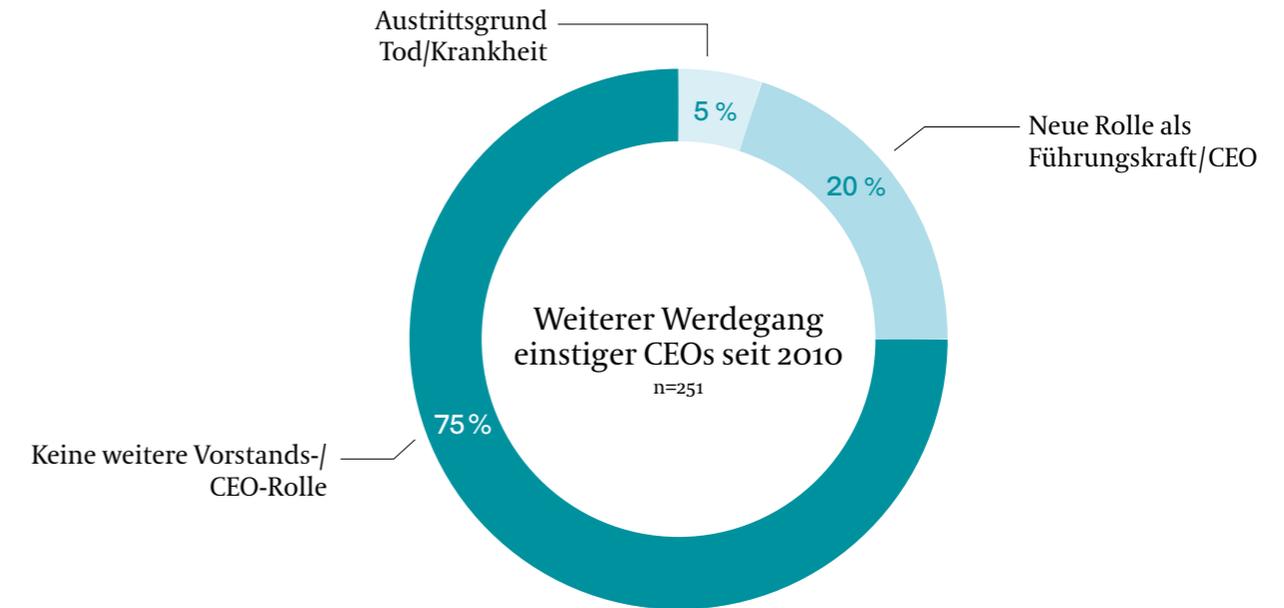
Bei Diversität besteht Nachholbedarf: Weniger als 20 Prozent der CEOs sind ausländische Staatsangehörige, nur drei Prozent weiblich



Bei Diversität besteht Nachholbedarf: Weniger als 20 Prozent der CEOs sind ausländische Staatsangehörige, nur drei Prozent weiblich



75 Prozent aller CEOs üben nach ihrem Ausscheiden keine neue Führungsrolle aus



30 Prozent aller Unternehmen hatten in den letzten zehn Jahren 3+ CEOs. Fast die Hälfte aller Abgänge waren Umbrüche

30%

hatten 3 oder mehr CEOs
im Zeitraum 2010–2020

43%

der deutschen Unternehmen
erlebten größere Disruptionen
im Zuge der Nachfolge

20%

kündigten 2010–2020 den
Abschied des:der CEO an,
ohne die Nachfolge geklärt
zu haben

Über die Studie

Egon Zehnder hat die 30 DAX- und 60 MDAX-Unternehmen betrachtet. Hinzu kamen 32 Vertreter des SDAX sowie 107 familiengeführte Unternehmen. Die Studie an insgesamt 229 Unternehmen bezieht sich auf Beobachtungen vom 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2020.

Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Weitere Informationen unter www.egonzehnder.de

© Egon Zehnder 2021 – Alle Rechte vorbehalten

Diese Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Egon Zehnder weder als Ganzes noch in Auszügen elektronisch, mechanisch, durch Fotokopie, Aufzeichnung oder anderweitig veröffentlicht werden.