

Management auf Sicht

Eine Studie der Strategieberatung Booz & Company zeigt auf: Nirgends werden Manager schneller ausgewechselt als in deutschsprachigen Chefetagen. Durchschnittlich musste mehr als jeder fünfte Vorstandsvorsitzende seinen Posten im vergangenen Jahr räumen.

Von
Max Wilckens



► Seit 2002 an der Spitze des Bayer Konzerns: Vorstandsvorsitzender Werner Wenning

Es ist noch nicht lange her, da war eine Festanstellung Garant für Beschäftigung im Unternehmen bis zum Rentenalter. Spätestens mit Ende 20 stieg man nach der Ausbildung oder dem Studium ins Unternehmen ein, arbeitete sich über die Jahre hoch und landete mehr weniger schnell auf einer verantwortungsvollen Position.

Nicht selten bestand so auch die Unternehmensführung aus langjährig verdienten Mitarbeitern, wie beispielsweise Werner Wenning, heute Vorstandsvorsitzender der Bayer AG. Im Alter von 19 Jahren begann er im Unternehmen seine Lehre zum Industriekaufmann, absolvierte anschließend ein Traineeprogramm im Bereich Rechnungswesen und ging für den Konzern ins südamerikanische Peru. 31 Jahre arbeitete er so auf unterschiedlichsten Positionen für das Unternehmen, bevor er 1997 Finanzvostand und 2002 im Vorstandsvorsitzender wurde. Den Posten bekleidet er bis heute.

Derartige Karrieren werden zunehmend seltener, denn sie entsprechen bei weitem nicht der modernen Kurzlebigkeit. Schnelle Erfolge erfordern schnelles, umfassendes Handeln und lassen eine langfristige Perspektive kaum zu.

So ist es nicht verwunderlich, dass der weltweite Trend zu immer kürzeren Amtszeiten führt. Seit Aufnahme der Studie im Jahr 2000 hat sich die durchschnittliche Verweildauer der Vorstandsvorsitzenden von 8,1 auf 6,3 Jahre verringert.

Gemäß der Studie zur Nachfolge von Chief Executive Officers (CEOs) liegt die Fluktuationsrate auf dem Chef-Posten der weltweit 2500 größten Unternehmen bei 14,4 Prozent (siehe Abb.1). Im deutschsprachigen Raum liegt diese mit 21,3 Prozent jedoch deutlich über sowohl dem weltweiten, als auch dem europäischen Durchschnitt.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei den Gründen für den Wechsel der Vorstandsvorsitzenden. Während im internationalen Durchschnitt lediglich 23 Prozent der CEOs unfreiwillig ihren Posten räumen mussten, sahen die Vorstände im deutschsprachigen Raum bei gut ein Drittel aller Wechsel die rote Karte.

Ausschlaggebend für diese verhältnismäßig schlechte Leistung ist unter Anderem, dass hiesige Vorstandsvorsitzende mit durchschnittlich vier Jahren weniger Erfahrung auf den höchsten Unternehmensposten gelangen. Im Gegensatz zum weltweiten Trend, der in den letzten Jahren zu immer älteren Vorstandschefs von derzeit 53 Jahren Einstiegsalter führte, fällt das Durchschnittsalter hierzulande. Beispiele für diesen neuen Typ junger Chefs: Ulf Schneider stieg mit nur 36 Jahren in den Vorstand der Fresenius Medical Care AG ein und wurde zwei Jahre später Vorstandsvorsitzender deren Mutterkonzern oder Renè Obermann, der im Alter von 43 Jahren Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom wurde.

Fakt ist aber auch, dass sich der Anteil der unfreiwillig abgesetzten Vorstandschefs über die Jahre nicht wesentlich geändert hat, obwohl der Erfolgsdruck gestiegen ist und die Zeit positive Renditeergebnisse zu erzielen immer kürzer wird. Selbst konjunkturelle Auf- und Abschwünge haben nicht zu mehr „roten Karten“ geführt.

Darüber hinaus belegt die Studie, dass zwischen der innerbetrieblichen und externer Erfahrung potentieller Kandidaten auf das höchste Vorstandsamt zu differenzieren ist. So ist der Anteil der aufgrund schlechter Ergebnisse abgesetzten Vorstände deutlich geringer, wenn diese aus dem eigenen Unternehmen kamen, als wenn externe Manager den Posten übernahmen (siehe Abb.2). Daher geben die Aufsichtsräte in vier von fünf Fällen solchen „Eigengewächsen“ den Vorzug für die Nominierungen.

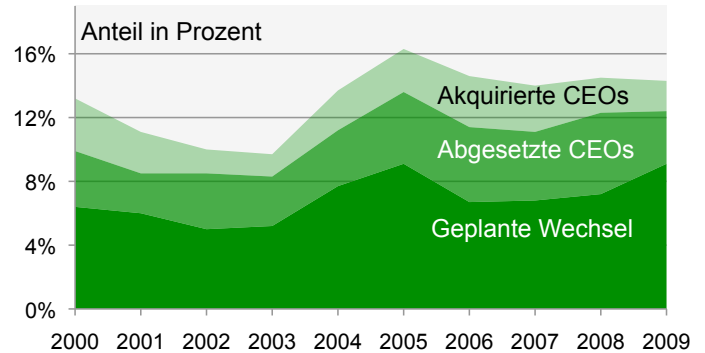
Gleiches gilt auch aufgrund der langfristigen Aktienrendite, die unter der Führung unternehmensintern aufgebauter Vorsitzender deutlich mehr Konstanz aufweist, als dies unter externen Managern der Fall ist. Interne CEOs halten sich zudem durchschnittlich zwei Jahre länger auf ihrem Posten. Unter dem Strich ergibt ein besseres Gesamtergebnis, auch wenn kurzfristige Aufschwünge nicht in vollem Maße ausgeschöpft werden (siehe Abb.3). Gerade für den deutschsprachigen Raum zeigt sich jedoch wiederum das entgegengesetzte Bild: Externe Manager erzielen derzeit im Schnitt doppelt so gute Renditen wie ihre Kollegen interner Herkunft.

Von den Prinzipien der Deutschland AG dürfen wir uns auf absehbare Zeit wohl sicher verabschieden. Aber ist es nicht sogar eine Notwendigkeit, dass mit ansteigender Geschwindigkeit der Märkte und der unternehmerischen Tätigkeit auch die Richtungsanpassungen schneller erfolgen müssen? Die derzeit verbleibenden sechs bis sieben Jahre reichen dem Vorstand aus, um in ein Unternehmen frische Ideen einzubringen. Die Frage ist lediglich, ob die Konstanz in der langfristigen Linie dennoch erhalten bleiben kann.

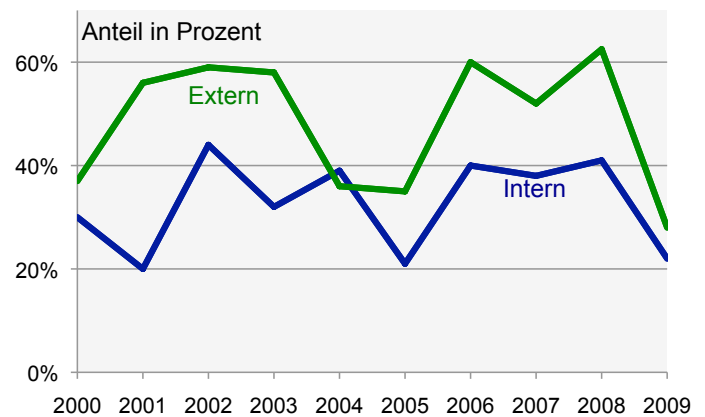
WEITERE INFORMATIONEN

Die Studie

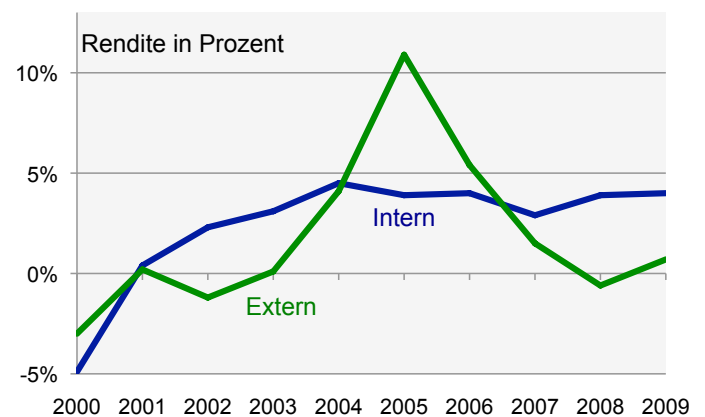
Die „Global CEO-Succession“ Studie wird von der Strategieberatung Booz & Company seit dem Jahr 2000 jährlich herausgegeben und untersucht die 2500 weltweit größten börsennotierten Unternehmen. Zusätzlich werden seit dem Jahr 2003 die 300 größten Unternehmen des deutschsprachigen Raumes analysiert. Fokus der Untersuchung sind die Wechsel der Vorstandsvorsitzenden und deren Einfluss auf den Erfolg und die Performance der Unternehmen.



► Abb.1: Die globale Wechselrate der Vorstandsvorsitzenden hat sich bei ca. 14% stabilisiert. Von diesen sind gut ein Fünftel unfreiwillig, d.h. die Vorstandsvorsitzenden wurden frühzeitig abgesetzt.



► Abb.2: Anteil der unfreiwillig abgesetzten CEOs nach Herkunft (Intern: im Unternehmen aufgestiegen; Extern: Quereinstieg in den Vorstand)



► Abb.3: Interne Vorstandsvorsitzenden, die aus dem eigenen Unternehmen kommen, erzielen signifikant bessere Ergebnisse als Manager mit externer Herkunft.

► Grafiken basieren auf: K. Favaro, P. Karlsson, G. Neilson. CEO Succession Study 2010, strategy+business Ausgabe 59, Sommer 2010. Copyright: Booz & Company