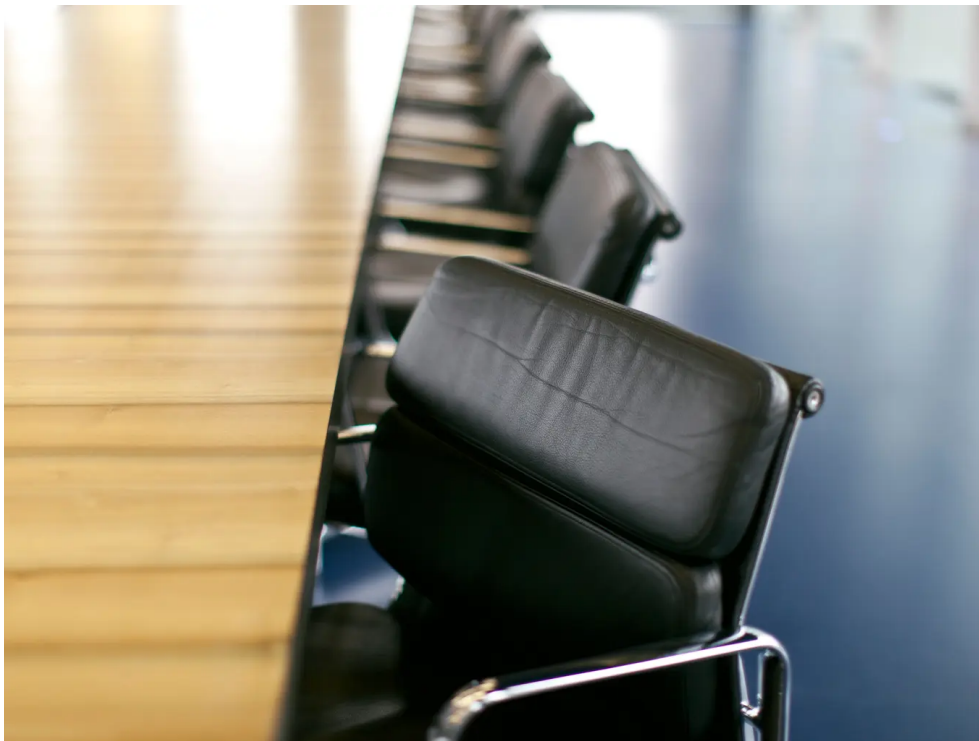


Sind CEO die neuen Fussballtrainer?

Immer mehr Schweizer Unternehmen trennen sich überraschend schnell von ihren Chefs. Wie im Fussball gilt zunehmend: Wer nicht liefert, muss gehen. Der Erwartungsdruck ist hoch, die Geduld nimmt ab.

Christin Severin

15.07.2025, 05.30 Uhr ⌚ 5 min



Die Verweildauer von CEO auf ihren Posten wird kürzer, abrupte Chefwechsel nehmen zu. Aus diesem Grund gibt es häufiger interimistische Lösungen.

Gaëtan Bally / Keystone

Im Fussball gilt es als eine Art informelle Faustregel: Nach drei Niederlagen in Folge muss der Trainer gehen. Die Vereine reagieren so auf die sportliche Misere und setzen mit einem Trainerwechsel einen neuen Impuls. Eine Rolle spielt dabei auch der Druck durch Medien und Fans. Schlechte Ergebnisse

und eine negative Stimmung bewegen die Vereine zu schnelleren Entscheidungen.

Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich in der Unternehmenswelt ab. Die Chefsessel sind ungemütlicher geworden. Es scheint, dass die Verwaltungsräte früher reagieren und den Chef oder die Chefin bei Bedarf schneller austauschen.

Beispiele dafür gibt es viele, auch in der Schweiz. Bei Tecan verlässt der CEO Achim von Leoprechting das Unternehmen abrupt, wenn auch offenbar freiwillig. Er wolle sich neuen Aufgaben zuwenden, hat die Firma in der vergangenen Woche mitgeteilt.

Unter der Leitung des heute 57-jährigen deutschen Managers hatte der Laborausrüster aus Männedorf den Umsatz innerhalb von sechs Jahren zwar um 60 Prozent gesteigert. In den beiden vergangenen Jahren war das Unternehmen aber mit empfindlichen Einbussen konfrontiert. Der Konzernerlös schrumpfte, zudem sah sich das Unternehmen mehrfach zu Gewinnwarnungen gezwungen.

All das setzte dem Ruf des bisherigen Konzernchefs zu. Die Nachricht von der schnellen Ablösung – die designierte Chefin übernimmt bereits in drei Wochen – liess den Aktienkurs an jenem Tag jedenfalls um 5 Prozent steigen. Tecan brauche frischen Wind und man begrüsse den Schritt, konstatierte ein Analytiker der Zürcher Kantonalbank.

Auch Feintool, Barry Callebaut, Gurit, die Messegruppe MCH, V-Zug und Forbo haben ihre CEO in letzter Zeit relativ

kurzfristig ersetzt bzw. sind noch daran. International kam es bei Rio Tinto, Novo Nordisk, Stellantis und Unilever zu abrupten Wechseln.

Fast die Hälfte der Chefwechsel erfolgt kurzfristig

In der Fachwelt unterscheidet man zwischen geplanten und ungeplanten Nachfolgen. Erstere sind von langer Hand vorbereitet, doch manchmal muss es schneller gehen. Von 121 Chefwechseln im Jahr 2024 bei Grossfirmen aus zehn Ländern aus der Region Emea (Europa, Naher Osten, Afrika) waren gemäss einer Auswertung des Executive-Search-Unternehmens Korn Ferry 58 – also knapp die Hälfte – ungeplant.

Dass ist ein hoher Anteil, denn die Besetzung des Chefpostens gehört zu den Kernaufgaben des Verwaltungsrates. Man würde deshalb erwarten, dass hier besonders vorausschauend agiert wird. Die Wirklichkeit sieht anders aus.

Fast die Hälfte aller CEO-Wechsel erfolgt kurzfristig

Geplante und ungeplante CEO-Wechsel 2024 in grossen Firmen

	Ungeplante Nachfolge	Geplante Nachfolge
Belgien	6	4
Dänemark	9	1
Deutschland	3	11
Frankreich	6	6
Italien	4	4
Niederlande	12	7
Norwegen	3	6
Spanien	5	10
Saudiarabien	8	9
Vereinigte Arabische Emirate	2	5

Quelle: Korn Ferry

NZZ / sev.

«Es gibt zu wenig gut geplante Nachfolgen», sagt Florian Wagner, Senior Client Partner bei Korn Ferry. Häufig werde zu spät nach Kandidaten gesucht. Die Konsequenz sei, dass man kurzfristig agiere und Posten teilweise interimistisch besetze.

Fehler würden heute weniger verziehen, der Stuhl werde heisser, findet Stephan Surber, Managing Partner bei Page Executive. Die Situation der CEO könne man deshalb durchaus mit jener der Fussballtrainer vergleichen, findet er.

CEO wollen lieber gefallen als führen

«Der CEO-Turnover ist markant angestiegen», bestätigt Simone Stebler, Chefin des Zürcher Büros des Executive-Search-Unternehmens Egon Zehnder. Noch vor zehn Jahren sei ein CEO im Schnitt zehn Jahre in seiner Rolle geblieben, heute seien es nur noch fünf bis sechs Jahre.

Einen wichtigen Grund dafür sieht Stebler darin, dass die Komplexität der Aufgabe in den vergangenen Jahren sprunghaft angestiegen sei. «Der hohe Erwartungsdruck einer Vielfalt von Anspruchsgruppen und Erreichbarkeit an 24 Stunden pro Tag und sieben Tagen pro Woche können zu Überforderung führen.» Die Zahl der Burnouts habe zugenommen.

Ein zweiter Punkt sei die mangelnde Betreuung der CEO durch den Verwaltungsrat, sagt sie. Gemeint ist damit: Die Verwaltungsräte sind oft schlechte Sparringpartner für die CEO, das Mentoring klappt nicht. «Mit der Einstellung eines CEO hält der Verwaltungsrat die CEO-Suche für abgeschlossen und den Job für erledigt. Doch mit der Anstellung geht es eigentlich erst richtig los.»

Dazu brauche es einen robusten Dialog zwischen CEO und Verwaltungsrat, sagt die Beraterin überzeugt. Wenn dieser nicht zufriedenstellend funktioniere, suche der Verwaltungsrat die Lösung zuweilen im CEO-Wechsel statt im Coaching und in der Unterstützung des Führungspersonals.

Claire Garwacki, Managing Partner von Bellevue Executive Search, betont, dass vom Finanzmarkt sehr schnell Druck komme, wenn das Unternehmen nicht von Quartal zu Quartal liefere. Häufig gebe der Verwaltungsrat diesen direkt weiter.

«Die CEO wird zum Blitzableiter.» Angesichts der Erwartungen des Marktes und jenen des Verwaltungsrats gerieten CEO in der Schweiz zunehmend in die Rolle des Pleasers. «Sie verlieren dabei ihren Anspruch als Leader», sagt Garwacki.

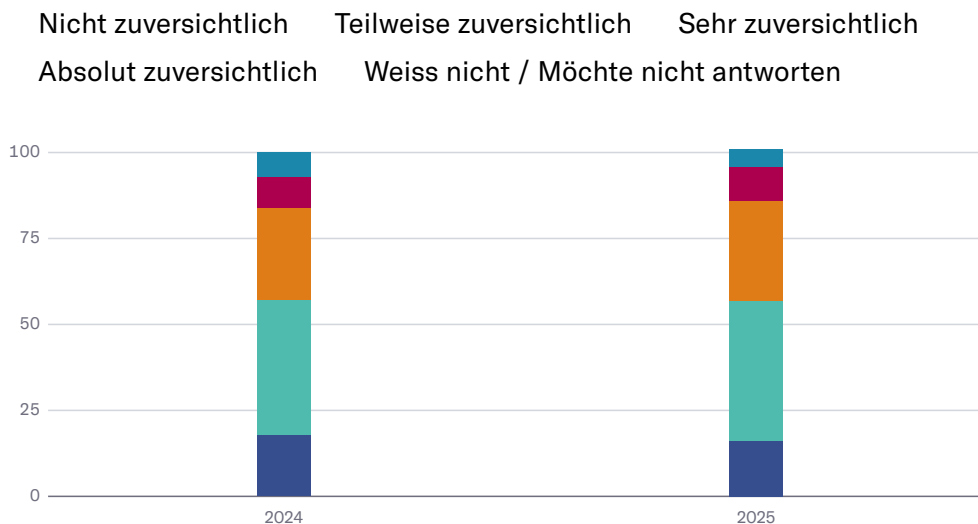
Ad-hoc-Mitteilungen sind ein Warnzeichen

Verstärkt wird der Trend zu schnelleren CEO-Wechseln durch die angespannte Wirtschaftslage. «Derzeit gehen viele Suchen in Richtung Restrukturierung», sagt Nicolas von Rosty, Managing Partner Deutschland und Leiter der DACH-Region von Heidrick & Struggles. Gefragt seien CEO, die die Unternehmen wetterfest machen könnten. Das sei nicht jedem gegeben. In Deutschland seien die Aufsichtsräte deshalb eindeutig aktiver geworden, stellt er fest. Sie mischten sich mehr in strategische Themen ein und machten ihren CEO Druck.

Ein Warnzeichen dafür, dass etwas im Busch ist, sind für von Rosty die Ad-hoc-Mitteilungen eines Unternehmens. Wenn innerhalb von kurzer Zeit mehr als zwei Gewinnwarnungen kämen, sei das ein relativ sicheres Zeichen, dass bald entweder der CEO oder der Finanzchef gehen müsse. Besonders schnell gehe es in Unternehmen in der Hand von Private-Equity-Firmen. «Finanzinvestoren sind noch etwas mitleidloser.»

Die CEO-Nachfolge ist häufig nicht gut vorgespart

Frage: Wie zuversichtlich sind Sie, dass Ihre Organisation mit der CEO-Nachfolgeplanung gut für die Zukunft gerüstet ist?



Quelle: Heidrick & Struggles

NZZ / sev.

Kommunikativ werden die Spannungen zwischen Verwaltungsrat und Chefetage allerdings zumindest nach aussen meist weich verpackt. In der Auswertung von Korn Ferry wurden «persönliche Gründe des CEO» offiziell als häufigster Grund für die Trennung genannt.

Dabei ist allen klar, dass dies häufig nur ein höfliches Codewort für enttäuschende Ergebnisse ist. Kaum jemals als Grund angegeben wird übrigens persönliches Fehlverhalten.

Im Fussball sind Niederlagen eindeutig – bei Firmen nicht

In der Schweiz scheint es etwas sanfter zuzugehen als andernorts. Gemäss einer Auswertung des Headhunters Guido Schilling ist die Verweildauer der CEO bei den hundert grössten Arbeitgebern der Schweiz in den vergangenen zehn Jahren ziemlich konstant geblieben. Dennoch stellt auch

Schilling eine Veränderung fest: Die Strategiezyklen seien kürzer geworden und damit auch die Überprüfung der CEO-Leistung durch den Verwaltungsrat. Das führe zu intensiveren Diskussionen zwischen CEO und Verwaltungsrat. Die Geduld des Verwaltungsrates nimmt ab. «Nicht jedem CEO ist bewusst, dass er die Beziehung zum Verwaltungsrat jederzeit managen muss», sagt Schilling.

Die Parallele zur Fussballwelt hält Schilling aber für falsch. Ein Spiel dauere zweimal 45 Minuten, mit einem Unternehmen lasse sich das nicht vergleichen. Kommt hinzu: Anders als in der Welt des Sports sind sowohl die Siege als auch die Niederlagen weniger eindeutig. Anders als beim Fussball können sie schöngeredet, verschleppt oder anderen Beteiligten in die Schuhe geschoben werden.

Die Faustregel «Drei Niederlagen, und du bist draussen!» ist weder im Fussball noch in der Unternehmenswelt ein Automatismus. Dennoch gilt zunehmend: Wer nicht liefert, muss gehen. Der Erwartungsdruck ist hoch, die Geduld nimmt ab.

Passend zum Artikel

KOMMENTAR

von Dominik Feldges

Was soll das Gerede? Konzernchefs gehen nicht aus familiären Gründen

Fehlbesetzungen können vorkommen. Nicht jede Managerin oder jeder Manager hat das Zeug zum CEO. Dennoch versuchen Firmen der Öffentlichkeit immer wieder weiszumachen, ihr Chef habe sich freiwillig zum Abgang entschlossen.

28.04.2023 ⌚ 3 min



Bei Forbo geht der nächste Topmanager. Der Zuger Industriekonzern leidet unter einer Vertrauenskrise

Der Bodenbelaghersteller Forbo benötigt neben einem neuen CEO nun auch noch einen neuen Finanzchef. Zugleich muss die Firma aufpassen, nicht Ziel eines Übernahmeversuchs zu werden.

Dominik Feldges 01.07.2025 ⌚ 3 min



Beim Laborausrüster Tecan sind neu Konzernleitung und Finanzen in Frauenhand

Monica Manotas soll frischen Wind in die Geschäfte des Zürcher Unternehmens Tecan bringen. Eine knifflige Aufgabe erwartet die kolumbianisch-amerikanische Managerin mit den US-Zöllen.

Dominik Feldges 10.07.2025 ⌚ 3 min



Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.