

## GLASKLARER RAT

Christoph Zeiss, Gründungspartner von Heads, fordert mehr Flexibilität bei Bezahlung und der Konzernsprache



„Oft herrschen falsche Vorstellungen“

**KARRIERE** Headhunter Christoph Zeiss sagt, wie Unternehmen Vorständinnen gewinnen können.

**C**hristoph Zeiss (47) gilt mit seiner Firma Heads als eine der ersten Adressen für die Besetzung von Toppositionen. Pro Jahr bestücken sein Team und er rund 150 Spitzenjobs. Darunter waren der Vorstandschef der Deutschen Börse, Theodor Weimer, und der von Hugo Boss, Daniel Grieder, aber auch der oberste Financier der Lufthansa, Remco Steenbergen. Den Verwaltungsratsvorsitzenden der Schweizer UBS, Axel Weber, holte Heads genauso wie zuletzt die neue Personalchefin des niederländischen Einzelhändlers Ahold Delhaize, Natalie Wallenberg.

**MM Herr Zeiss, ist es für Frauen heute leichter als für Männer, in den Vorstand eines Konzerns aufzusteigen?**

**CHRISTOPH ZEISS** Ich hoffe nach wie vor, dass das einzig und allein nach der Qualifikation entschieden wird und nicht nach dem Geschlecht. Aber ich weiß natürlich, worauf Ihre Frage abzielt: Durch die Quotenregelungen haben es weibliche Führungskräfte derzeit einfacher. **Also Nachteile für männliche Bewerber und Vorstände?**

In divers besetzten Vorständen ist es kein Problem, denn da stimmt die Geschlechtermischung ja bereits. Aber ja, wenn aus den genannten gesetzgeberischen Gründen eine Frau in den Vorstand aufrücken muss, sieht es für männliche Vorstände nicht gut aus. Denn der Aufsichtsrat hat nur zwei Möglichkeiten: Entweder er verlängert den Vertrag eines männlichen Vorstands nicht, auch wenn der gute Arbeit geleistet hat. Oder der Vorstand wird

vergrößert. Beides halte ich im Sinne des Unternehmens für einen Nachteil. **Aktuell suchen viele deutsche Konzerne sehr langwierig nach Frauen für Vorstandspostitionen. So etwa Volkswagen eine IT-Vorständin, die dann neben den sieben Männern in dem Gremium sitzen soll. Warum tut man sich so schwer?**

Aus meiner Sicht gibt es genügend qualifizierte Frauen für die Besetzung von Toppositionen, man muss es nur wollen. Wir geben heute schon unseren Klienten eine Garantie, sofern sie das wünschen: Ein Drittel der Kandidaten, die wir ihnen für einen Posten vorschlagen, ist weiblich.

**Woran hängt es dann?**

Die größte Hürde ist häufig die Eindimensionalität des Anforderungsprofils: deutsch, bereits Vorständin. Da herrschen oft falsche Vorstellungen, welche Kandidatinnen man gewinnen kann. Aber man kann sehr gut außerhalb von Deutschland suchen. Dann allerdings müssen Vorstandsvorsitzende bereit sein, ihre Vorstandssitzungen in englischer Sprache zu leiten – und Aufsichtsräte, ihre Gremienarbeit zweisprachig abzuhalten, sodass die Betriebsräte auch in jedem Fall mitreden können.

**Wo liegen die größten ausländischen Pools für Vorständinnen?**

Etwa in Skandinavien, in den Benelux-Staaten oder auch in Frankreich. Dort arbeiten – teils wegen Quoten, teils wegen eines anderen Ausbildungssystems, teils wegen kultureller Unterschiede – mehr qualifizierte Frauen als in Deutschland. Wenn Aufsichtsräte eine internationale Suche zulassen, dann ist es kein Problem, gute Kandidatinnen zu finden.

**Wenn es im Ausland oft mehr geeignete Frauen für Spitzenpositionen gibt, zeigt das ja, dass es in Deutschland höchste Zeit für die Quote war – oder?**

Ich glaube nicht. Ich halte die Quote nicht für eine gute Idee. Es muss egal sein, ob Mann oder Frau, es muss eine Auswahl der Besten sein. Übrigens: Wenn wir schon von Diversität sprechen, ist neben dem Geschlecht auch der kulturelle Hintergrund wichtig, der asiatische etwa fehlt hier meist, auch wenn die Unternehmen in ►

Asien stark sind. Die qualifizierten Frauen, mit denen ich zu tun habe und die wir auch vermittelt haben, sehen übrigens die Quote eher kritisch. Sie wollen keine Quotenfrauen sein.

**Klar, weil der Begriff abschätzig ist. Aber richtig ist auch, dass sich in Deutschland erst dann etwas bewegt hat, als der Gesetzgeber eingriff...**

...ja, das stimmt schon. Trotzdem ist die aktuelle Lösung nicht optimal, weil sie, wie erwähnt, zu Nachteilen fürs Unternehmen führen kann und führt.

**In den USA, aber auch in Großbritannien ist das Verdienstniveau meist höher in Spitzenpositionen. Warum sollte von dort jemand wechseln?**

Ja, in der Spitze wird dort mehr verdient, aber die großen Zahlen, die wir hier lesen, enthalten oft große Long-Term-Incentive-Pakete, von denen wir nicht wissen, ob sie auch tatsächlich bezahlt werden. Und natürlich wird sich zum Beispiel Siemens schwertun, den Chief Technology Officer von Apple abzuwerben. Man muss Arbeit investieren und nach den verborgenen Champions suchen. Da findet man auch tolle Menschen, die man motivieren und auch bezahlen kann.

**Auch das durchschnittliche Gehaltsniveau ist in den USA in den Vorständen meist höher als in Deutschland.**

Dafür gibt es ebenfalls Lösungen; die deutsche Gesetzgebung in Bezug auf Vorstandsgehälter lässt sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten zu. Da liegt es dann auch an den Aufsichtsratsvorsitzenden, die gesetzlichen Möglichkeiten auszuschöpfen, um sehr gute Leistungen auch dementsprechend zu vergüten. Wichtig ist, keine oft wortstarken Abzocker zu belohnen, die für wenig Leistung hohe Gehälter beziehen.

**Was meinen Sie mit Gestaltungsmöglichkeiten?**

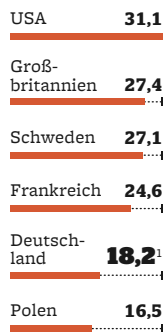
Schauen Sie Hugo Boss an. Der neue CEO ...

„WICHTIG IST, KEINE OFT WORTSTARKEN ABZOCKER ZU BELOHNEN, DIE FÜR WENIG LEISTUNG HOHE GEHÄLTER BEZIEHEN.“

Christoph Zeiss, Heads

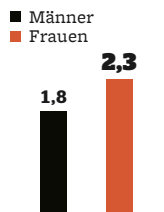
**GESUCHTE KÖPFE**

Anteil der Frauen in den Vorständen der jeweils 30 größten Börsenkörner des Landes, in Prozent



**HOHER MARKTWERT**

Vergütung gewöhnlicher Vorstände (ohne CEO) in Konzernen der Dax-Indizes, in Mio. Euro<sup>2</sup>



1 | Im erweiterten Dax 40 liegt der Wert bei 17,4 Prozent;  
2 | Dax, MDax, SDax; Geschäftsjahr 2020.  
Quelle: Allbright Stiftung, EY  
Grafik: mm

**... Daniel Grieder, der von Tommy Hilfiger kam ...**

... hat zuvor in den USA etwa das Dreifache von dem verdient, was sein Vorgänger in Metzingen bekommen hat. Jetzt hat man die Messlatte für künftige Ergebnisse extrem hoch gelegt und sagt: „Wenn du glaubst, du kannst den Weltrekord im Hochsprung aufstellen, dann kannst du auch entsprechend verdienen.“ Davon haben dann alle etwas: die Aktionäre, die Marke und die Mitarbeiter.

**Kaum ein Unternehmen agiert so in Deutschland.**

Stimmt, auch weil die öffentliche Stimmung dagegen ist. Aber wenn wir in zehn Jahren auf dem Weltmarkt noch dieselbe Rolle spielen wollen wie heute, müssen wir uns da verändern. Ja, Englisch zu sprechen ist Mehraufwand. Die Vergütungen elastischer nach oben und unten zu gestalten, kann Ärger geben im Unternehmen und in der Öffentlichkeit. Das ist alles kompliziert. Aber es ist die Aufgabe der Aufsichtsratsvorsitzenden, die für den Erfolg des Unternehmens wichtigen Entscheidungen zu treffen.

**Auf den Aufsichtsratschef oder die Aufsichtsratschefin kommt es also an. Früher galt der Job als Krönung der Karriere, heute finden selbst Unternehmen wie die Telekom oder die Deutsche Bank in langen Monaten der Suche kaum geeignete Kandidaten für den Posten. Woran liegt's?**

Ich glaube, beide Unternehmen werden am Ende gute Kandidaten präsentieren. Da darf man sich nicht drängen lassen von öffentlichen Erwartungen. Aber ja, es ist schwieriger geworden, weil der Aufsichtsratsvorsitz fast ein Full-time-Job ist, ohne in Deutschland als solcher bezahlt zu werden. Die nahezu gleiche Aufgabe ist bei der Schweizer UBS fünfmal so hoch dotiert wie bei der Deutschen Bank, obwohl der Zeitaufwand ähnlich hoch ist.

**Paul Achleitner, Chefauftseher der Deutschen Bank, hat neu-lich beklagt, dass kaum jemand mehr diese Jobs machen wolle. Was tun gegen die Knappheit?**

Bis vor wenigen Jahren hat man gern aktive oder ehemalige Vorstände als Aufsichtsräte berufen und so Notausgänge für Helden geschaffen. Die Zeiten sind zum Glück vorbei, weil die Aufgabe des Chefkontrolleurs bedeutender geworden ist. Aber es hat für viele Menschen immer noch einen strategischen Reiz, Unternehmen wie die Telekom oder die Deutsche Bank auszurichten. Also für die Telekom, die ja jetzt ihr wichtigstes Feld in den USA bestellt, bräuchte man doch jemanden, der sich dort auch auskennt. Muss der dann Deutsch sprechen? Warum eigentlich?

**Also auch bei den Aufsehern mehr Stars aus den Ausland. Und auch mehr Geld?**

Bei Private-Equity-Unternehmen oder als Investor können herausragende ehemalige Vorstände heute viel mehr Geld verdienen – und das bei weniger Arbeit. Um diese Menschen zu gewinnen, brauchen wir eine strategisch reizvolle Aufgabe, und wir müssen auch die Vergütungen fallweise erhöhen. Aber nicht für Tausende von Räten, sondern für Vorsitzende und für wichtige Ausschüsse. Wir müssen einfach in jeder Hinsicht flexibler werden. ■

Das Interview führte mm-Redakteur Martin Noé.