

Herr Zeiss, Harald Krüger hat aufgeben müssen als BMW-Chef, wie zuletzt überraschend viele andere Anführer großer deutscher Unternehmen – von Thyssenkrupp über Deutsche Bank bis BASF. Sind Vorstandschefs zunehmend überfordert?

CHRISTOPH ZEISS Natürlich gibt es auch in großen Konzernen das Phänomen falscher Besetzungen. Das kann sich sicherlich in Überforderung ausdrücken. Aber ich glaube, einige Beispiele, die Sie nennen, sind die Reaktionen auf weit überzogene Erwartungen und unerwartete Entwicklungen. So sah es in der Autoindustrie vor ein paar Jahren noch so aus, als müsse man vor allem Kurs halten, um erfolgreich zu sein. Jetzt findet sich die Branche mitten in einer Disruption wieder.

Das Umfeld mag schwieriger geworden sein. Ganz offensichtlich hapert es aber an den Fähigkeiten, damit umzugehen.

Tatsächlich sind die Erwartungen an Vorstände so hoch wie niemals zuvor. Sie müssen operativ exzellent managen, wissen, wie Sie das Unternehmen zu Wachstum bringen, aber auch wie man Teilbereiche restrukturiert, und sie müssen die Digitalisierung meistern. Natürlich sind auch die Kapitalmärkte viel ungeduldiger geworden.

Daran wird sich nichts ändern. Was also tun, um personelle Irrtümer zu minimieren?

Wir haben heute wahrscheinlich die besten Vorstände, die wir je hatten. Wenn es schiefgeht, trägt nicht selten der Aufsichtsrat Schuld. Der Aufsichtsrat muss sich vor allem überlegen, ob der Vorstand auch zu der Strategie des Unternehmens passt – zumal wenn die sich ändern muss.

BEI ANRUF JOB

Christoph Zeiss, Managing Partner von Heads, sucht vorzugsweise Vorstände und Aufsichtsräte für Dax-Konzerne oder große Schweizer Unternehmen



„Die Gehälter werden weiter steigen“

FÜHRUNGSKRÄFTE Personalberater Christoph Zeiss über den Arbeitsmarkt für Spitzenleute und Fehler von Aufsichtsräten.

Sie meinen Thyssenkrupp, das innerhalb eines Jahres zwei Vorstandschefs verlor?

Es kann jedenfalls als besonders drastisches Beispiel dienen. Braucht man da einen Portfoliomanager? Oder einen Stahlexperten? Oder einen operativ exzellenten Manager? Wenn sich die Strategie ständig ändert, können Sie den geeigneten Menschen nicht finden, weil es kein verbindliches Anforderungsprofil gibt. Immerhin gibt es in den meisten anderen Unternehmen eine verbindliche und zumeist auch funktionierende Unternehmensstrategie, dafür aber oft leider statt einer dazu passenden Personalstrategie nur Klingelwörter.

Davon leben doch Personalberater wie Sie, die Lücken auffüllen.

Das ist ein großer Irrtum. Die Guten füllen keine Lücken, sie unterstützen die Strategie. Ich meine schon, dass Vorstände intern permanent den Kontakt zu den Leistungsträgern halten sollten, um so zunächst intern die besten zu finden. Das ist eine vorrangige Aufgabe von Führungskräften. Wir können da von der Seitenlinie aus unterstützen, aber sicherlich nicht den Hauptteil der Verantwortung tragen. Zumal der Markt eng ist.

Die wirklich guten Leute sind draußen so gefragt, dass sie sich die Jobs aussuchen können.

Welche Fähigkeiten braucht ein Vorstand künftig?

Er muss es gut beherrschen, mit allen Stakeholdern zusammenzuarbeiten: Kunden, strategischen Partnern, Zulieferern, Politik, NGOs, Arbeitnehmern und natürlich den Investoren. Und er sollte wirklich international sein, also länger im Ausland gelebt und mit Erfolg gearbeitet haben. Viele Mandate, die wir etwa im Autoumfeld haben, verlangen auch sehr viel mehr Software- und IT-Kenntnisse von den Kandidaten als früher.

Klingt nicht einfach, wird aber – schaut man sich die steigenden Ver-

gütungen an – immer besser bezahlt. Oder sehen Sie ein Ende der Gehaltsspirale?

Ich werde mich damit nicht beliebt machen, wenn ich das sage, aber es ist die Wahrheit: Die Gehälter werden weiter steigen. Denn wenn die Anforderungen höher werden, buhlen alle um die wenigen hoch qualifizierten Menschen. Und in den USA oder der Schweiz wird viel mehr bezahlt. Klar ist aber auch, ein großer Teil der Vergütung muss sich nach der Erreichung von langfristigen Zielen richten.

Der Bundestag hat beschlossen, dass sich die Unternehmen Obergrenzen für die Vorstandsgehälter geben müssen – da sticht das Argument mit dem Ausland nicht mehr.

Wir haben derzeit das Mandat, für einen MDax-Konzern einen neuen Vorstands-

vorsitzenden zu finden, wir suchen weltweit, und die 20 Leistungsträger, die dafür global infrage kommen, sind außerhalb der bisherigen Vergütungsbandbreite. Jetzt haben Sie als Aufsichtsrat zwei Möglichkeiten: Entweder, Sie nehmen einen preisgünstigen Kandidaten, der in der nächsten Krise das Unternehmen wahrscheinlich ins Tal führt. Oder Sie zahlen sehr

„STATT EINER PASSENDEN PERSONALSTRATEGIE GIBT ES IN VIELEN UNTERNEHMEN NUR KLINGELWÖRTER.“

Christoph Zeiss

viel mehr als bisher.

Sie als Personalberater jedenfalls verdienen umso mehr, je höher das Gehalt des künftigen Vorstandschefs ist, weil Ihre Honorierung davon abhängig ist.

Das ist gelegentlich so, aber nicht regelmäßig. Und die Frage für den Aufsichtsrat ist doch, was ist das Beste für das Unternehmen? Da merke ich, dass viele Räte sich nicht trauen, das Richtige zu tun, weil sie fürchten, öffentlich unter Druck zu geraten, wenn sie mehr zahlen. Das ist eine sehr, sehr interessante Diskussion, die ich da gerade leibhaftig miterlebe. Und die mich sorgenvoll in die Zukunft blicken lässt. ■

Das Interview führte mm-Redakteur Martin Noé.

manager lounge

KONTAKTPUNKT DER ENTSCHEIDER



Daniel Krauss

Gründer und Chief Information Officer
FlixMobility GmbH

**Erhalten Sie am 4. Dezember 2019
exklusive Einblicke bei
MindSpace in München.**

Die Erfolgsgeschichte eines Start-ups in einem traditionellen Markt.

Die **manager lounge** ist das branchenübergreifende Netzwerk des manager magazins und des Harvard Business Managers für Entscheider, die sich auf Augenhöhe begegnen und austauschen wollen. Wir bringen Sie beruflich weiter: Durch exklusive Veranstaltungen und Erlebnisse, vertrauensvolle Business-Kontakte und persönlichen Mitgliederservice.

+49 40 380 80 505
contact@manager-lounge.com
www.manager-lounge.com

Locationpartner **MINDSPACE**