



„Governance ist ein Standortfaktor“: Headhunter **Christoph Zeiss** fordert eine Ent-rümpelung der Regeln

„Zehn Wunschkandidaten – keiner war bereit“

Headhunter Christoph Zeiss über die schwierige Suche nach Aufsichtsräten.

rund 420.000 Euro vergütet. Ausreißer nach oben gibt es etliche. Und dafür finden Sie keine Leute?

Wenn Sie 62 Jahre alt sind, Dax-Vorstand und überlegen, ob Sie einen Aufsichtsratsvorsitz übernehmen, sieht Ihre Rechnung holzschnittartig so aus: Sie arbeiten im Schnitt 250 Tage als CEO. Sagen wir, Sie verdienen 5 bis 10 Millionen Euro im Jahr, dann haben Sie im besten Fall 40.000 Euro Tagessatz. Wenn Sie den CEO-Posten abgeben und als Aufsichtsratsvorsitzender rund 100 Tage im Jahr für das Mandat aufwenden, müssten Sie bei dem Tagessatz 4 Millionen bekommen. In Deutschland kriegen Sie aber maximal eine Million. Da fragt sich jeder Kandidat dreimal, warum er das tun sollte. Warum verdient ein Verwaltungsratspräsident der UBS über 5 Millionen Franken und der Chefaufseher der Deutschen Bank knapp eine Million Euro bei gleichem Zeiteinsatz, gleicher Verantwortung?

Die Vergütung ist in den vergangenen Jahren gestiegen ...

... aber nicht proportional zum Aufwand, der sich vervielfacht hat. Ich fände es ja aus unternehmerischen Gründen sinnvoll, Aufsichtsräte zu Aktionären zu machen. Mein Vorschlag: 50 Prozent in Aktien auszahlend, die fünf Jahre gesperrt bleiben.

Scheint an ein Wunder zu grenzen, dass Sie noch Kandidaten finden.

Mein Rat an die Corporate-Governance-Kommission und den Gesetzgeber wäre jedenfalls, dass man es wieder den Unternehmen überlässt, zu entscheiden, wen sie zu welchen Konditionen holen. Cooling-off, Vergütungsregeln und empfohlene Altersgrenzen wurden vor vielen Jahren eingeführt, um Fehler zu vermeiden. Aber wir verlieren dadurch fähige Leute, das können wir uns als Standort nicht leisten. Wenn etwa Oliver Zipse nächstes Jahr als Vorstandschef bei BMW aufhört, muss er zwei Jahre Pause machen, bevor er in den Aufsichtsrat darf. Dabei wäre er wahrscheinlich am besten geeignet, das Unternehmen zu kontrollieren.

Ein CEO, der in den Aufsichtsrat wechselt, wird kaum Dinge kritisch hinterfragen, die er selbst umgesetzt hat. Das war der Grund für die Cooling-off-Periode.

manager magazin: Herr Zeiss, 2024 gab es so viele Aufsichtsräte in allen Dax-Segmenten wie noch nie. 1086 Positionen, 974 Mitglieder. Wie passt das zu der häufig gestellten Diagnose, dass es immer schwieriger wird, die Gremien zu besetzen?

Christoph Zeiss: Es geht ja nicht darum, die Posten einfach nur zu besetzen, sondern sie qualifiziert zu besetzen. Ob das noch der Fall ist, ist eine berechnete Frage. Zumal die Anforderungen an Aufsichtsräte stark gestiegen sind. **Woran machen Sie fest, dass qualifizierte Kandidaten fehlen?**

In dem Wort „Aufsichtsrat“ stecken zwei Elemente: Aufsicht führen, Rat geben. Und beides gegenüber einem qualifizierten CEO. Wen akzeptiert der? Nur Menschen, die den Job selbst schon mal gemacht haben und das in

einem Unternehmen vergleichbarer Größe. Auch nicht exekutive Verantwortung sollten die Kandidaten schon gehabt haben. Menschen, die beides mitbringen, gibt es nur sehr wenige.

Bei Lufthansa und Adidas gestaltet sich die Nachfolge an der Aufsichtsratsspitze schwierig, SAP hat lange gebraucht, bis René Obermann gefunden wurde. Taugen diese Beispiele als Beleg für eine Krise?

Die haben eher etwas damit zu tun, dass Angler, Fisch und Wurm nicht zusammenfinden oder die Nachfolgeplanung etwas verstockt wurde. Was die Fälle eint: Das zeitliche und inhaltliche Engagement ist groß, die Vergütung im Verhältnis dazu unattraktiv. Daran scheitern die meisten Besetzungen.

Der Aufsichtsratsvorsitz im Dax wird in Deutschland im Schnitt mit

Ein CEO sollte nicht direkt an die Aufsichtsratsspitze wechseln, das ist richtig. Aber dass Herr Zipse nicht zuerst als einfaches Mitglied in das Gremium darf, bevor er den Vorsitz übernimmt, erschließt sich mir nicht.

Die von Ihnen monierten Regeln gelten schon lange, das kann kaum erklären, warum es schwieriger geworden sein soll, Kandidaten zu finden.

Die Anforderungen sind massiv gestiegen. Als Aufsichtsrat muss man heute vor allem juristische Absicherung betreiben, Regulierungsanforderungen erfüllen. Nehmen Sie die Finanzwirtschaft: Die Reporting-Bedürfnisse einer Bafin oder EZB zu erfüllen, absorbiert heute einen Großteil der Arbeitszeit: Heute hätten wir gern dies, morgen das. Das mag ja zum Teil notwendig sein, aber das können Sie kaum erfüllen, wenn Sie nicht Vollzeit-Aufsichtsratschef sind. Ich war im vergangenen Jahr bei mehreren Dax-Suchen mit hehren Ansprüchen involviert. Wir haben mit dem Mandanten jeweils zehn Wunschkandidaten festgelegt. Keiner von denen war bereit, die Angebote auch nur zu prüfen.

Warum nicht?

Der Aufwand ist das eine. Wenn man global sucht, kommt die deutsche Mitbestimmung dazu. Das System verstehen viele nicht. Kandidaten fragen mich: „What are all these guys doing here? Workers council representatives? Why are they on the board?“ Dann erzählt ihnen der Aufsichtsratsvize womöglich noch, dass sie bitteschön, wenn die Arbeitnehmervertreter dabei sind, Deutsch sprechen.

Ist das nicht ein überkommenes Vorurteil? Viele Arbeitnehmervertreter sprechen längst genauso gut Englisch, oder es wird eben übersetzt.

Das ist nicht so selbstverständlich, wie Sie unterstellen, und das



Setzt Standards: **Clara-Christina Streit** führt die Corporate-Governance-Kommission

Pflichtpause: BMW-Chef **Oliver Zipse** dürfte regulär erst 2028 in den Aufsichtsrat wechseln



Thema schreckt Kandidaten aus dem Ausland immer noch ab.

Würde mehr Einfluss locken? Derzeit wird in Governance-Kreisen diskutiert, ob der Aufsichtsrat mehr Mitsprache bei der Strategie haben sollte.

In Deutschland verantwortet der CEO Strategie und Budget. Der Aufsichtsrat kann den CEO entlassen, aber er kann ihm keine Strategie vorschreiben. In der Schweiz mit ihrem One-Tier-System gehört die Strategie zu den nicht delegierbaren Aufgaben eines Verwaltungsrates. Ich halte ein Gremium, in dem die für den Erfolg verantwortlichen Personen die Strategie gemeinsam festlegen und umsetzen, für das Beste: der Chairman, der Independent Director, CEO und CFO.

Die Mitbestimmung wären Sie in dem System auch los ...

Es geht mir nicht um Kritik an der Mitbestimmung. Fakt ist, dass das deutsche System zu einer Ausweitung der Gremien geführt hat. Wie soll man in einem Aufsichtsrat mit 20 Mitgliedern vertrauensvoll arbeiten? Noch dazu womöglich mit 12 Vorständen. Am Ende diskutieren 30 Leute auf einem Offsite, wie man die Dinge macht. Das kann nicht funktionieren. Ich setze da große Hoffnung in die Corporate-Governance-Kommission, die sich unter Clara-Christina Streit mehr in Richtung Machbarkeit bewegt.

Was genau erwarten Sie?

Governance ist ein Standortfaktor. Jetzt kommt es darauf an, Überregulierung zu beenden, konkurrenzfähig zu sein: kleinere Boards, besser bezahlt,

mit maximalem Anspruch an Performance. Die Kommission hat es in der Hand, zu entrümpeln.

Frau Streit ist seit zwölf Jahren im Vönlia-Aufsichtsrat.

Investorenverbände fordern, nach einer

Dekade soll Schluss sein. Sehen Sie das genauso?

Nein, ich würde eher die Wahlperioden verkürzen. In der Schweiz laufen Verträge für Verwaltungsräte und CEOs über zwölf Monate und müssen dann verlängert werden. Wer in der Zeit nicht performt, muss gehen, und zwar ohne Abfindung. Das scheint mir sinnvoller als Maximalaufzeiten oder Altersgrenzen. Ich würde sagen: Bis 75 ist jeder wählbar, danach ist Schluss, das kann man auch gern gesetzlich festlegen. Ich kenne 71-Jährige, die sind performanter als manche 50-Jährige. Wir merken doch, dass es zu wenige kompetente Aufsichtsräte gibt. Da sollten wir die Alters Guillotine nicht zu früh fallen lassen.

Viele Konzerne motten gerade ihre Diversity-Ambitionen ein. Welchen Stellenwert hat Diversität noch für die Besetzung der Gremien?

Diejenigen, die das professionell betreiben, haben erkannt, welchen Vorteil Diversität für sie hat. Es kommt aber sehr darauf an, wie man Diversity definiert und versteht. Da ist vieles schiefgelaufen oder wurde überzogen. Die Geschlechterdiversität ist kein großes Thema mehr, weil quantitativ weitgehend erledigt.

Nun ja, es gibt in Deutschland genau drei Frauen in Dax-Aufsichtsratsspitzen ...

Rund 40 Prozent aller Aufsichtsräte sind weiblich. Auch beim Vorsitz wird sich das ganz natürlich weiter verändern. Aber allen ist klar, wenn zwei Frauen aus dem Gremium rausgehen, braucht man nicht mit zwei männlichen Nachfolgern kommen. Für mich ist Diversity aber viel breiter, dazu gehört, einen Mediziner in eine kaufmännische Position zu setzen oder einen Asiaten in eine europäische Firma und umgekehrt. ■

Das Interview führte mm-Redakteurin Isabell Hülsen.