

manager

magazin

DIE NEUE BOSS- FORMEL

VOLKSWAGEN
Rettungsplan
für das
China-Geschäft

ALDI
Nächster Anlauf
für die
Mega-Fusion

TV-INVESTOR
Das Blendwerk
des Unternehmers
Georg Kofler

Wie Konzerne heute
ihre Topjobs besetzen und
welche Netzwerke
dafür wichtiger werden

EXCEL VOR EMOTION

+
**DER
EVONIK-CHEF
ÜBER SEIN
LEBEN ALS CEO**
Seite 28

+
**DIE NEUEN
NETZWERKE**
Seite 32

Bei der Besetzung der Topjobs
der deutschen Wirtschaft
greift eine Nullrisikokultur um sich.
Wer an die Spitze will, muss vor
allem wissenschaftlichen
Mustern genügen, inklusive
Psychoprüfung und forensischer Studien.



Meister der Matrix:
Jim Hagemann Snabe
hat den Siemens-
Aufsichtsrat neu
zusammengesetzt.
Jeden Sympathiebonus
will er ausschließen.

Als **Jim Hagemann Snabe** (57) im Oktober 2013 in den Siemens-Aufsichtsrat eintrat, da traf er auf der Kapitalseite vor allem Friends of **Gerhard Cromme** (80), dem damaligen Chefkontrolleur. Frauen gab es kaum, meist waren es Männer wie **Werner Wenning** (76) von Bayer oder **Hans Michael Gaul** (81) von Eon, alles erfahrene Recken noch aus Zeiten der Deutschland AG. Und wenn mal ein Ausländer darunter war, wie **Gérard Mestral  t** (74) vom Energieversorger Suez, dann war das ein Ami des frankophilen Aufsichtsratschefs.

Heute leitet Snabe selbst das Kontrollgremium des wichtigsten deutschen Techkonzerns, und fast niemand mehr aus alten Zeiten ist dabei. Seine letzten drei Besetzungen im Aufsichtsrat waren Frauen, und zwei davon kennen in Deutschland wahrscheinlich keine 1000 Leute. Denn für Snabe ist das Leben eine Matrix: „Ich suche Kompetenzen und nicht Namen von Menschen, die ich gut kenne. Ich frage: Wo sind wir schon stark, und was fehlt uns? Was kann der Mensch? Passt der Charakter zu uns?“ Alles für das eine Ziel: Siemens fit zu machen für den großen Sprung nach vorn in Zeiten technologischer Brüche.

Selbst wer bei Snabe nur einfacher Aufsichtsrat bleiben will, der muss jährlich einen Fragebogen ausf  llen und sich von anderen Aufsichtsräten und den Siemens-Vorständen bewerten lassen. Externe Personalberater wie Egon Zehnder oder Russell Reynolds kümmern sich um die Audits und führen dann ebenfalls ausführliche Gespräche. Wer nicht performt, auch das ist klar, sollte sich verbessern oder gehen.

„Am Anfang war es schon schwierig, darüber eine offene Diskussion zu führen“, sagt Snabe, der sich ebenso bewerten lässt wie der Rest der R  te, inklusive der Arbeitnehmervertreter. Mittlerweile sei die Evaluierung

akzeptiert, persönliche Netzwerke und politische Spielchen gehörten der Vergangenheit an.

Klar, dass ein Aufsichtsratsvorsitzender sein Wirken im warmen Licht sieht, da hat sich nichts verändert. Aber so wie sich das alte Kumpelsystem bei Siemens besonders gut beobachten ließ, so ist es jetzt auch mit dem Bruch der Usancen im Umgang mit Spitzenpersonal: Kaum noch eine Aufsichtsrats- oder Vorstandssuche läuft hierzulande ohne das große Besteck aus dem Methodenkasten von Headhuntern, Psychologen und Forensikern ab. Auch auf Drogen wird die potenzielle Führungsriege gelegentlich getestet, so zuletzt beim Medienkonzern Springer.

Natürlich spielen persönliche Netzwerke bei Besetzungen weiterhin eine Rolle (siehe Seite 32), je höher die Personalien aber rangieren, desto stärker wird objektiviert, gemessen, gegen den Verdacht der Kumpanei abgedichtet. Eine ganze Industrie nährt sich von Entscheidern wie Snabe; die Kosten für die Suche von Spitzenkräften sind kräftig



Netzwerker:
Bankengr   e
Paul Achleitner
arbeitet für die
britische Firma
Hakluyt, die
Informationen zu
Topvorst  nden
sammelt

gestiegen, wie Personalberater bestätigen.

„Die Summe spielt am Ende keine große Rolle. Denn eine falsche Personalentscheidung kommt das Unternehmen sehr viel teurer“, sagt **Paul Achleitner** (66), lange Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank. Heute ist er noch Kontrolleur bei Bayer – und Advisor beim geheimnisumwitterten Dienstleister Hakluyt, der für sechsstelligen Summen Berichte über potenzielle Aufsichtsräte und Vorstände anfertigt.

Wer sehen will, was passiert, wenn man mit den falschen Leuten an der Spitze arbeitet, der schaue nur, was bei ProSiebenSat.1 schiefchl  uft. Oder warum die Credit Suisse in Zürich untergegangen ist. Die falschen Spitzenkräfte führen nicht nur zu lotterhaftem Geschäftsgang, sie erhöhen auch dramatisch das Risiko für Aufsichtsräte, von Investoren auf der Hauptversammlung vorgeführt oder gar selbst juristisch belangt zu werden.

„Viele Aufsichtsräte wollen eine Absicherung, damit ihnen nachher keiner einen Vorwurf machen kann“, sagt einer der Toppersonalberater in Deutschland, **Christoph Zeiss** (48) von Heads!, und fügt an: „was nachvollziehbar ist.“

manager magazin beschreibt die neue Realität der Personalsuche, die wissenschaftlich daherkommt, den Kandidaten oder die Kandidatin erforscht – und ihnen dabei nicht selten bis hinein ins Privatleben nachspürt.

Viele Unternehmen haben inzwischen mehrere Schutzringe bei der Executive Search eingezogen, um nicht den falschen Menschen dicke Verg  tungspakete zu schnüren. So werden die Lebensläufe der Kandidaten standardmäßig anhand öffentlich zugänglicher Quellen nachvollzogen. Die großen Wirtschaftsprüfer bieten das unter anderen an, Kostenpunkt: knapp 10.000 Euro.



Investors
Darling: Der
neue Bayer-Chef
Bill Anderson
soll auch Druck
vom Aufsichtsrat
nehmen

Hat also jemand im Internet seltsame Spuren hinterlassen oder einen Abschluss unter zweifelhaften Umständen erworben, sollte er das lieber von sich aus angeben.

Kandidaten im Psychotest

Wenn Unternehmen es noch genauer wissen wollen, dann beauftragen sie Berater oder Detektive, die sich nicht öffentlicher Quellen bedienen und auf den Datenschutz pfeifen. Dann werden auch mal Nachbarn des Probanden befragt oder gar der Müll untersucht, etwa bei Drogenverdacht. Oder Handelsregister in Steuerparadiesen durchforstet. Mit derlei Detektivarbeit wollen etablierte Personalberater schon aus rechtlichen Gründen nichts zu tun haben; sie reichen allerdings, wenn gewünscht, einschlägige Kontaktdaten an ihre Auftraggeber weiter.

Wer als Kandidat oder Kandidatin im eigenen Unternehmen aufsteigen will, der muss sich ohnehin regelmäßig in Assessment-Centern beweisen. Dazu kommt etwa bei der Lufthansa spätestens ab der höchsten Stufe auch ein psychologischer Test, der vor allem zeigen soll, wie sich Menschen in unterschiedlichen Situationen verhalten.

Wie reagiert etwa jemand, wenn er neu in den Vorstand kommt und auf einen dominanten Vorstandsvorsitzenden wie **Carsten Spohr** (56) trifft? Könnte er ihn – nicht unwichtig – im Ernstfall auch dauerhaft ersetzen? Das würde der Aufsichtsrat unter seinem Vorsitzenden **Karl-Ludwig Kley** (72) gern wissen, zumal nicht alle Vorstandsbesetzungen der jüngsten Jahre Volltreffer waren.

Kley, aber auch **Wolfgang Reitzle** (74), Aufsichtsratsvorsitzender von Conti, sollen gern mit Sourisseeaux Partners aus Darmstadt zusammenarbeiten. Die Corporate Psychologists mögen dazu nicht mit dem manager ma-

Investors Schrecken: **Max Conze**, zwischenzeitlich Vorstandsvorsitzender von ProSiebenSat.1, erwies sich als Fehlgriff



Safety first: Headhunter **Christoph Zeiss** sagt, „viele Aufsichtsräte wollen eine Absicherung“



Datensammlerin: Personalberaterin **Christine Kuhl** nutzt diagnostische Instrumente

gazin sprechen, vielleicht auch weil sich die Ergebnisse derartiger Verhaltenstests nicht so leicht objektivieren lassen. „Es gibt aus meiner Sicht zu wenig valide Tests. Wir brauchen mehr objektive Daten“, sagt Zeiss.

Das haben nunmehr auch viele Unternehmen erkannt und fordern wissenschaftlich fundierte Eignungstests, die zeigen, ob der Kandidat oder die Kandidatin die richtigen Eigenschaften und die nötige Intelligenz für einen vakanten Job mitbringt. **Christine Kuhl** (62), Partnerin beim Headhunter Odgers Berndtson, sagt: „Ich nutze bei jeder zweiten Vorstandsuche diagnostische Instrumente – mit zunehmender Tendenz.“

Neben vielen eher unzuverlässigen, methodisch wackligen Angeboten gibt es einige solide auf dem Markt. Kuhl etwa arbeitet mit Hogan Assessments, wie seit Jahren schon Russell Reynolds. Die Tests sollen Kandidatinnen und Kandidaten aussortieren, denen die Eignung fehlt, indem sie unter hohem Zeitdruck Antworten auf Hunderte Fragen verlangen (siehe den „Selbsttest“ auf Seite 26).

Norbert Gantner (61), Psychologe aus Wien und Mitanbieter eines DIN-zertifizierten Tests namens Jobfidence, erzählt anhand einer Anekdote, welche Erkenntnisse winken. Nach einer Fusion in der Telekommunikationsbranche hatte Gantner die Aufgabe, die Hälfte der Vorstände auszusortieren. Ein Proband machte es ihm leicht. Schon während des Tests zeigte er sich als Experte im Rechthaben, im anschließenden Gespräch bezeichnete er gleich zwei seiner Mitvorstände als „Geisterfahrer“.

Auch wenn Eignungstests keine absolute Sicherheit bieten, können Räte damit Fehlentscheidungen leichter ausschließen. Ein Berater erzählt, dass die Deutsche Börse vor einigen Jahren einen Vorstand ins Assessment-Center schickte, weil er gern Vorstandsvorsitzender geworden wäre. Der Test zeigte, dass schon die Befähigung zum Abteilungsleiter fehlte.

Um noch größere Sicherheit zu gewinnen, bietet etwa Kuhl ihren Kunden weitere Dienstleistungen an: so muss der Kandidat einen Business Case lösen und auf einen unvorhergesehenen Vorfall reagieren.

Nicht jeder Vorstandskandidat von außen lässt sich zu derlei Prüfungen bewegen, und gerade im Aufsichtsrat sind Bewertungen wie bei Siemens noch die Ausnahme. Doch das ändert sich gerade rasant, wie sich zuletzt im April bei einem vertraulichen Treffen von Beiräten und Aufsichtsräten auf Schloss Mainau zeigte, zu dem **Klaus Schweinsberg** (52), einer der führenden Berater deutscher Unternehmerfamilien und manager-magazin-Kolumnist, geladen hatte.

So barock das Schloss, so modern gaben sich die knapp 100 Gäste während des „Privatissimums“. Es ging um „Geopolitics in the Boardroom“ oder „Digitale Transformation und künstliche Intelligenz“, Dax-Größen wie ➤

Fotos: Hans-Bernhard Huber / laif, Julian Baumann für manager magazin, Frank Bluemler



Meisterspion: **Varun Chandra**, Managing Partner bei der britischen Edelfirma Hakluyt, lässt das Umfeld von Spitzenkräften ausleuchten

René Obermann (60; Airbus) und **Nikolaus von Bomhard** (66; Deutsche Post) traten auf. Und man stellte fest, dass auch in den ersten Familienunternehmen Aufsichtsräte durch Assessment-Center geschleust werden, etwa beim Zulieferer Elring Klinger.

Klaus Schweinsberg sagt: „In zehn Jahren wird es begründungsbedürftig sein, wenn man sich weigert, sich bewerten zu lassen. Es gibt eigentlich keinen nachvollziehbaren Grund, es nicht zu tun.“

Will ein Gremium jedoch auch in die abgedunkelten Ecken eines potenziellen Vorstands oder eines Aufsichtsrats vordringen, dann wird oft eine Einheit kontaktiert, die Qualität zu sehr hohen Preisen verspricht: das britische Unternehmen Hakluyt, das sich vor allem mit Personalpolitik beschäftigt und neben Achleitner Promis wie die indische Unternehmerlegende **Ratan Tata** (85) oder **Sandi Peterson** (64) von Microsoft in ihrem Beirat versammelt hat. Unterdessen hat die Firma, die sich auf ihren Ursprung im britischen Geheimdienst MI-6 beruft, auch ein Büro in Frankfurt eröffnet. **Varun Chandra** (38), Managing Partner von Hakluyt, sagt, dass allein drei Dax-Konzerne vergangenes Jahr den Dienst genutzt hätten.

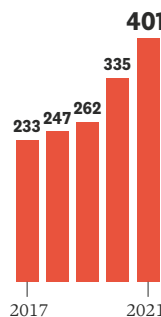
Die Preise starten bei etwa 150.000 Euro, können sich – je nach Umfang der Dienstleistung – aber auch leicht verdoppeln oder verdreifachen. Für sein Geld erhält der Auftraggeber unter anderem einen etwa 15- bis 20-seitigen Bericht, in dem der Vorstands- oder Aufsichtsratskandidat mit all seinen Stärken, vor allem aber auch verborgenen Schwächen gezeichnet wird. „Wir sagen, ob der Kandidat tatsächlich für die vier, fünf großen Dinge verantwortlich ist, die in seinem Lebenslauf stehen. Wir sagen, was die Person motiviert. Wir erzählen die richtige Geschichte“, wirbt Chandra. Am Ende steht dann eine klare Empfehlung.

Ein Dossier für 150.000 Euro

Das Bild entsteht – paradox genug – auf die sehr alte Art: durch Gespräche und ein starkes Netzwerk. Für Hakluyt sind weltweit, neben seinen Partnern, mehrere Tausend ehemalige Topmanager, Regulatoren, Politiker unterwegs, die Beraterhonorare für ihre Arbeit erhalten. Diese Berater von Hakluyt (zu denen Achleitner nicht zählt) gehen mit ihren Gesprächspartnern etwa beim Mittagessen idealerweise gleich mehrere potenzielle Zielpersonen durch. Bei anderen

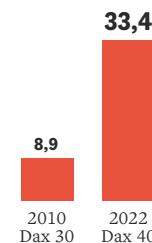
Außer Rand und Band

Beiträge für Managerversicherungen (D&O) in Deutschland, in Millionen Euro



Immer fetter

Dax-Vergütungsberichte, durchschnittlicher Seitenumfang



Quelle: Gesamtverband der Versicherer, mm-Recherche
Grafik: manager magazin

Treffen werden wieder andere Stimmen gesammelt, sodass irgendwann ein möglichst objektives Bild des Menschen entsteht: Lieblingslektüre der Entscheider. Chandra, selbst ein unterhaltsamer Typ, nennt das „die Kunst des Gesprächs“. Grenzwertige Datenrecherchen und sonstigen Geheimdienstkram bietet Hakluyt entgegen der landläufigen Annahme nicht an.

Wahrscheinlich hätte man mit mehr Wissen zumindest zwei der vier letzten CEOs des Fernsehsenders ProSiebenSat.1 nicht engagiert. Der eine Vorstandsvorsitzende, **Thomas Ebeling** (64), litt mit zunehmender Amtszeit unter offensichtlichem Kontrollverlust. Der andere Ehemalige, **Max Conze** (53), kam vom Staubsaugerhersteller Dyson und verstand nichts vom Fernsehgeschäft. Auch die Wahl diverser Finanzvorstände durch den langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden **Werner Brandt** (69), oft beraten von Zehnders Grande Dame **Brigitte Lammers** (60), war nicht immer die richtige, wie sich am Buchungsskandal um die Gutscheinfirma Jochen Schweizer ablesen lässt.

Noch schlimmer liegt der Fall bei der Credit Suisse: Jahrelange falsche Personalentscheidungen mündeten nach der Notübernahme durch die UBS jetzt in juristische Nachstellungen. Warum hatte der Verwaltungsrat mit **Tidjane Thi- am** (60) einen CEO engagiert, der die Investmentbank ausbaute, obwohl er kein Topinvestmentbanker war? Und warum standen am Ende mit Verwaltungsratschef **Axel Lehmann** (64) und CEO **Ulrich Körner** (60) zwei Banker an der Spitze, die sich im Investmentbanking nicht auskannten, obwohl genau dort die Risiken lagen? Dutzende Milliarden Franken gingen so in Rauch auf.

Die Credit Suisse ist sicherlich ein Extremfall. Doch dass sich Investoren bei Spitzenbesetzungen Gehör verschaffen, ist in- ➤

Wer **Clara-Christina Streit** (54) zuletzt fragte, was sie sich denn als neue Vorsitzende der

Kommission des Deutschen Corporate Governance Kodex vornehme, der bekam die Antwort: Sie wolle sich erst mal unter den anderen 14 Mitgliedern der Kommission umhören, bevor sie ihre Schwerpunkte benenne.

Das ist sicherlich vernünftig. Allerdings weiß sie schon als Chefkontrolleurin des Immobilienkonzerns Vonovia, dass sich ein Thema aufdrängt: die Überregulierung der Aufsichtsratsarbeit, die zu Risikoscheu führt und damit zum Gegenteil von Unternehmertum. Das belegen zahlreiche Gespräche, die manager magazin mit Größen aus der Unternehmenswelt geführt hat.

„Es wird zu oft kompliziert. Die Tendenz ist falsch. Die Zeit, in der wir leben, braucht Unternehmen, die etwas riskieren“, sagt **Jim Hagemann Snabe** (57), Aufsichtsratschef von Siemens. Auch **Paul Achleitner** (66), lange Aufsichtsratsboss der Deutschen Bank und heute Kontrolleur bei Bayer, findet klare Worte: „Die Bürokratisierung hat stark zugenommen. Das ist sehr negativ, weil dadurch mehr und mehr der Prozess im Vordergrund steht und nicht mehr das Resultat.“ Und **Stefan Oschmann** (65), früherer Merck-Chef und heute vor allem als Investor (Armira) unterwegs, meint: „Die Wirklichkeit in Aufsichtsräten ist sehr bürokratieorientiert, viele Arbeiten werden nur durchgeführt, weil sie durchgeführt werden müssen.“

Das Denken in nahezu behördlichen Abläufen ist eine

Wie Berlin die Firmen fesselt

Neue gesetzliche Regelungen lähmen die Bosse. Wirtschaftsgrößen schlagen Alarm.

direkte Folge staatlicher Regulierung und eines zunehmenden Drucks klagefreudiger Investoren. Die Räte hedgen ihr persönliches Risiko, indem sie sich absichern, viele nennen es unverblümt „Cover my ass“.

Wolfgang Reitzle (74), Aufsichtsratsvorsitzender bei Conti, muss nachweisen, dass er seinem Vorstand alle relevanten Fragen zum Dieselskandal bei dem Autozulieferer gestellt hat. Ansonsten kann er von Aktionären belangt werden. Was Wunder, dass seit Jahren die Beiträge der Directors-&Officers-Versicherungen (kurz D&O; siehe Grafik Seite 24 oben) steigen. „Als Aufsichtsrat sind die juristischen Risiken sehr viel größer als früher“, weiß Achleitner.

Neben den Investoren sind es vor allem die EU und der Gesetzgeber in Berlin, die für immer neue Regeln sorgen, deren Einhaltung rigoros kontrolliert wird.

Snabe wundert sich über viele Tausend Seiten der EU-Kommission zum Thema Nachhaltigkeit, ein Regulierungs-Tsunami, in dem allenfalls noch Großkonzerne den Kopf über Wasser halten. Und die Finanzchefin der Deutschen Post, **Melanie Kreis** (52), erzählt auf einer Veranstaltung des SPD-Wirtschaftsforums in Berlin die Geschichte, dass die Tausenden Elektromobile der Post nicht als nachhaltig gelten sollten. Der Grund: zu viel Reifenabrieb, weil mit Allwetterreifen ausgerüstet. Am Ende, sagt Kreis, fand ein Mitarbeiter dann doch noch eine Lösung.

Ein anderes, offensichtliches Beispiel der Überregulierung: die Vergütungsberichte börsennotierter Unternehmen, die niemand mehr versteht. Ein Indiz für den Missstand: Innerhalb von zwölf Jahren hat sich der durchschnittliche Umfang der Vergütungsberichte im

Dax nahezu vervierfacht (siehe Grafik Seite 24 unten).

Der Freshfields-Partner **Christoph Seibt** (57) bestätigt, „dass die juristische Beratung stark zugenommen hat“. Er macht dafür eine Wesensänderung des früher still vor sich hin kontrollierenden Aufsichtsratsgremiums verantwortlich: „Der Aufsichtsrat hat sich von einem Binnenorgan zu einem nach außen agierenden Gremium verändert. Damit geht eine zunehmende Überwachung durch die Stakeholder und auch Behörden einher.“ Die vielleicht wichtigste: Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Bafa) wird aktuell zu einer Mammutbehörde ausgebaut, auch, um die Einhaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (sic!) zu überwachen.

Unternehmen müssen künftig detailliert nachweisen, dass innerhalb ihrer Lieferketten keine Menschenrechte verletzt werden. Eine Folge dürfte sein, dass Industrieunternehmen von der Bafa ähnlich engmaschig kontrolliert werden wie heute schon die Banken durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

Die Priorität vieler Bankenvorstände seitdem: bloß nichts falsch machen.

Mehr Bürokratie, höhere Rechtsrisiken, teilsedierte Unternehmensgremien – so wird die heimische Wirtschaft nicht vorankommen. Clara Streit und die Corporate-Governance-Kommission werden die jetzigen Regulierungen nicht kippen können. Aber sie könnten lautstark für die unternehmerische Freiheit werben und so neue Selbstfesselungen abwehren. ■ **Martin Noé**



Neue Nummer eins: **Clara Streit** soll helfen, Berlin zu zähmen

Foto: PR

Selbsttest: Habe ich das Zeug zum Vorstand?

Eignungstests werden inzwischen bei jeder dritten Vorstandssuche eingesetzt. Unser Autor Martin Noé will wissen: Wie funktionieren sie? Und kann man sie trainieren?

Der Test, ob ich für eine Vorstandsposition taugte, beginnt an einem Montag um 8 Uhr. Rund 300 Fragen, zu beantworten in exakt 90 Minuten, warten auf mich, die Kamera bleibt immer an, ich stehe unter ständiger Beobachtung. Viele Vorstände und andere Topführungskräfte haben sich dem Intelligenz- und Eigenschaftstest schon unterzogen. Kostenpunkt um die 10.000 Euro für die Unternehmen, die so ihre Bewerber und Bewerberinnen screenen.

Der Test heißt Jobfidence, er ist DIN-zertifiziert (DIN-Norm 33430), und er soll objektivierbare Daten darüber bringen, ob der Kandidat die richtige Person für den Job ist. So können sich Unternehmen zusätzlich absichern, neben dem persönlichen Eindruck, den sie und Headhunter aus Vorstellungsgesprächen gewinnen. Bei mir geht es nicht um einen konkreten Job; es handelt sich nur um einen journalistischen Selbstversuch.

„Seit etwa fünf Jahren werden wissenschaftlich gesicherte Methoden der Eignungsdiagnostik immer stärker nachgefragt“, sagt **Norbert Gantner**, Psychologe aus Wien und Chef einer Gesellschaft namens Teme zur Entwicklung psychologischer Messverfahren. Jede dritte Suche werde inzwischen davon begleitet. Ähnlich zuverlässig

wie Jobfidence arbeiten einige andere Tests, so etwa von Hogan Assessments oder SHL. Wichtig sind, neben einigen wissenschaftlichen Kriterien, eine hinreichende Anzahl bisher durchgeführter Tests, sodass man den Bewerber oder die Bewerberin valide einsortieren kann.

Kann man für die Tests trainieren? Ja, zumindest teilweise. Das erste Drittel, das vor allem die adaptive und die abstrakte Intelligenz prüft, verlangt unter hohem Zeitdruck: nach den richtigen Wörtern etwa bei Gegensätzen (hell? – genau: dunkel!); nach Rechnungslösungen, die sich in der Regel mithilfe des Dreisatzes bewerkstelligen lassen; nach dem Erkennen geometrischer Muster.

Dies kann man üben, auch wenn aus einer 25-Watt-Birne nie eine strahlende Leuchte wird.

Kaum trainieren lassen sich dagegen die Teile, mit denen die Bewerber und Bewerberinnen auf ihre charakterlichen Ausprägungen getestet werden. Das geschieht mit Fragen nach dem Muster „Was würden Sie tun, wenn ...“. Damit werden Eigenschaften wie Stresstabilität, Hartnäckigkeit, Leistungsmotivation und Umstellungsbereitschaft getestet. Der Test arbeitet mit dem Mittel der Normalverteilung, das heißt: Habe ich etwa einen Prozentrang von 62 in einem Feld erreicht, dann haben 61 Prozent der anderen Teilnehmer und Teilnehmerinnen niedrigere Werte.

Am Ende bekomme ich ein Testat und ein Abschlussgespräch. Norbert Gantner macht mir schonend klar, dass ich als Vertriebsvorstand oder als Chef der Entwickler der Falsche wäre: kein Driller und auch kein Freund abstrakter Gedankengebäude.

Zum Glück gibt es ein paar überdurchschnittliche Ergebnisse. Als Leader eines größeren Teams engagierter Leute wäre ich geeignet. Ich arbeite angeblich mit Sog und nicht mit Druck, habe feine Antennen, ohne ein Sensibelchen zu sein. Und ich kann mich trotz vieler Jahresringe immer noch ungewöhnlich schnell auf neue Gegebenheiten einstellen. Die Disruption kann also kommen. Angebote bitte an martin.noe@manager-magazin.de. ■

zwischen üblich. Bayers **Werner Baumann** (60) musste auf deren Druck gehen, und sein Nachfolger **Bill Anderson** (56) wurde auch deshalb vom Aufsichtsrat ausgewählt, weil er sich den Aktionären gegenüber als neuer Anfang verkaufen lässt. Er verschafft dem Aufsichtsrat, der mitverantwortlich für die an der Börse desaströs aufgenommene Monsanto-Übernahme ist, zumindest eine Atempause.

Die Wünsche und Forderungen der Investoren determinieren mittlerweile die Suche nach Aufsichtsräten. Ehemalige Vorstände des Unternehmens werden von Aktionärsvertretern dort nicht mehr gern gesehen. Deshalb scheidet bei der Allianz der derzeitige Vorstandschef **Oliver Bäte** (58) aus als künftiger Chefskontrolleur. „Zukünftig werden ehemalige Vorstände nicht mehr als Aufsichtsratsvorsitzende infrage kommen“, dekretiert **Ingo Speich** (46), Head of Sustainability & Corporate Governance bei der Deka und einer der Wortführer deutscher Investoren.

Gleichzeitig braucht es in einem Aufsichtsrat spezielle Expertise: für Finanzen etwa, für Digitalisierung, für den Industriesektor überhaupt, und zunehmend Nachhaltigkeit. „Vielen Aufsichtsräten fehlt die Kenntnis, wie sie mit Nachhaltigkeitsthemen umgehen sollen“, kritisiert Speich. Und klar: Die Frauenquote muss auch erfüllt werden.

Die Folgen des Vorschriftendickichts spürt nun auch der vielleicht modernste Aufsichtsratsvorsitzende Deutschlands, Jim Hagemann Snaube von Siemens. Wenn in eineinhalb Jahren sein Mandat ausläuft, gilt er wegen seiner langen Amtszeit nicht mehr als unabhängiger Aufsichtsrat, zumindest nach der Definition vieler Aktionärsvertreter. Also müsste er eigentlich gehen. Gleichzeitig fehlt Snaube ein Nachfolger von Format im Aufsichtsrat, weil er zuletzt wie mit einer Excel-Tabelle vor allem nach speziellen Qualifikationen für sein Gremium suchte – und eben nicht nach einem Chef des Ganzen.

Das mag man als Kollateralschaden wissenschaftlicher Methoden bei der Suche sehen. Oder aber als clevere Finte zum Machterhalt – ganz nach dem Muster von Altmeister Cromme.

■ **Martin Noé**

Foto: W. Nelson / Foto Fayer



Cheftester: Der Diplompsychologe **Norbert Gantner**



LEISTUNG, DIE MASSSTÄBE SETZT

DER GENESIS ELECTRIFIED GV70



Mit der perfekten Verbindung von Performance und Effizienz sorgt der Genesis Electrified GV70 für ein begeisterndes Fahrerlebnis – und überzeugt durch vollelektrische Alltagstauglichkeit: Bis zu 455 Kilometer Reichweite und ultraschnelles Laden von 10 % auf 80 % in nur 18 Minuten* setzen Maßstäbe, genau wie das umfassende 5-Jahre-Serviceversprechen.

IT'S ABOUT TIME
[GENESIS.COM](https://www.genesis.com)

Genesis Electrified GV70 360 kW (490 PS): Stromverbrauch kombiniert (kWh/100 km): 19,2; CO₂-Emissionen kombiniert (g/km): 0 (Werte nach WLTP). *Die Ladezeit von 18 Minuten basiert auf einem 800-V-Ladegerät mit 350 kW. Die Reichweite wurde nach dem WLTP-Verfahren berechnet. Die unter realen Fahrbedingungen erzielbare elektrische Reichweite kann aufgrund einer Reihe von Faktoren wie Fahrweise, Geschwindigkeit, Topografie, Zuladung oder Außentemperatur variieren.

Es herrscht immer Derby-Atmosphäre, wenn **Christian Kullmann** (54) und mm-Chefreporter Dietmar Student aufeinandertreffen, ersterer Fan und im Nebenjob Aufsichtsratschef von Borussia Dortmund (kurz: BVB), letzterer Anhänger von Schalke 04. Diesmal vordergründig eher ein Duell der Verlierer: Der BVB hat die Meisterschaft – in letzter Minute – verspielt, Schalke ist abgestiegen. Ein entspanntes Interview wird es trotzdem. Student (63) beendet in diesem Sommer seine journalistische Karriere beim manager magazin, nach mehr als 25 Jahren. Kullmann ist Chef des Chemiekonzerns Evonik und gilt als begnadeter Netzwerker. Deswegen hat sich Student ihn als letzten Interviewpartner ausgesucht. Da verzeiht man schon mal die eine oder andere bissige Nachfrage.

manager magazin: Herr Kullmann, rund 14 Jahre nach Ihrem Einstieg als Kommunikationschef wurden Sie CEO. Sie sind ein versierter Netzwerker. Wie wichtig war das für Ihren Aufstieg?

Christian Kullmann: Damals war ein Netzwerk in den politischen Vorhof, in gesellschaftliche Einflussgruppen und in die Medien von entscheidender Bedeutung. Denn wir mussten aus der Ruhrkohle Evonik machen und auf diesem Weg unter anderem den Chemiekonzern Degussa übernehmen. Genau so wichtig war es für mich, in dieser Transformation die handelnden Figuren im Konzern kennen und verstehen zu lernen. Wir wollten ein neues Unternehmen formen, und dabei galt es, die Führungskräfte, Mitarbeiter, die Betriebsräte ...

Jetzt kommt bestimmt: mitzunehmen.

Ja, mitzunehmen. Das mag ausgeleiert klingen, aber es trifft. Und je mehr ein Unternehmen sich im gesellschaftlichen Raum bewegt, umso wichtiger wird es, die Netzwerkreise miteinander zu verschmelzen.

Hauptegner von Evonik ist die RAG-Stiftung. Mit Armin Laschet (62), Vorsitzender des Kuratoriums und gescheiterter CDU-Kanzlerkandidat, sind Sie eng befreundet. Mit Mi- ➤

Christian Kullmann (54),
Vorstandschef des Chemiekonzerns
Evonik, erzählt, wie er
Beziehungen knüpft und pflegt
und wie man es
vom Unternehmenssprecher
zum CEO schafft.

„Ich
bin
nicht
der
Li-La-
Laune-
Bär“

Redet – nicht nur
hinter vorgehaltener
Hand – Klartext:
Netzwerker
Christian Kull-
mann über
Kohle, Kumpel und
Machiavelli



chael Vassiliadis (59), Kuratoriumsvize und IG-BCE-Vorsitzender, duzen Sie sich. Und Stiftungschef ist Bernd Tönjes (67), Ihr Ex-Kollege. Ist Evonik ein Kumpelunternehmen?

Natürlich nicht. Aber Freundschaften sind sehr wichtig. Sie ermöglichen es, ohne diplomatische Girlanden, Dinge direkt auf den Tisch zu legen. Eine gewisse Vertrautheit erleichtert jede Entscheidungsfindung. Das beweist das Stiftungsmodell ganz wunderbar. Dieser Konzern, der auf Kohle gebaut wurde, steht für die Zukunftskraft dieser Region. Und deshalb sind die persönlichen Verbindungen gerade in NRW gut und tief.

Was hat sich beim Netzwerken verändert?

Sehr vieles. Ein Beispiel: Die katastrophale außenpolitische Wirkung, die die Bundesregierung im Rahmen der Fußball-WM 2022 im arabischen Raum ausgelöst hat, konnte nur deshalb wieder einigermaßen eingefangen werden, weil zwischen Vorstandsvorsitzenden arabischer Konzerne und Investmentfonds sowie deutschen Wirtschaftsvertretern ein intimer Austausch besteht. Der hat geholfen, Dinge zu erklären und besser zu vermitteln.

Haben internationale Netzwerke lokale Runden wie den Rhein-Ruhr-Klüngel ersetzt?

Einen Klüngel, wie Sie solche Treffen despektierlich nennen, gibt es hier nicht mehr, weil es keine sogenannten Ruhrbarone mehr gibt, die Absprachen für ihre Unternehmen und für die Region trafen. Heute dominieren global ausgerichtete, protektionistische Interessen. Das bedeutet für weltweit tätige Konzerne wie Evonik, dass sie die Schutzmauern in den jeweiligen Märkten überwinden müssen, um ihre Position zu stärken. Das gelingt dann besonders gut, wenn sie mit der politischen und gesellschaftlichen Elite in den Ländern, auch mit den dortigen Wettbewer-

bern, ein gutes Einvernehmen haben. Auf das Ende des Welt Handels mit einheitlichen Regeln kann es deshalb nur eine Antwort geben: globale Netzwerke bilden.

Wo trifft sich die Weltchemie?

Zunächst: Die Chemieunternehmen sind über die vergangenen Jahre sehr viel offener und liberaler im Umgang miteinander geworden. Ich erinnere mich gern der Abendessen, zu denen BASF-Chef **Martin Brudermüller (62)** auf das hauseigene Weingut in Forst einlud. Auch bei anderen Gelegenheiten gibt es den informellen Austausch, der es uns erlaubt, gemeinsame Positionen gegenüber der Politik in Berlin und Brüssel zu definieren. Darüber hinaus gibt es institutionalisierte Zusammenkünfte. Zum Beispiel das China Development Forum. Dort lädt die chinesische Regierung einmal im Jahr die aus ihrer Sicht wichtigsten Unternehmen der Welt ein. Da hat man die Möglichkeit, sich für einige Tage im weitläufigen Pekinger Gästehausviertel auszutauschen und in vertraulicher Runde mit Spitzenvertretern der Regierung zu reden. Vergleichbares gibt es auch für den Nahen und Mittleren Osten. Und in den USA: Die chemische Industrie trifft sich dort einmal im Jahr in Colorado.

Sie sind Kuratoriumsmitglied der Baden-Badener Unternehmer Gespräche, kurz BBUG. Diese Institution, in der die



Schützenhilfe im Büro: die Heilige Barbara, Schutzpatronin der Bergleute – und der Kanoniere

halbe deutsche Wirtschaft weitergebildet wurde, gibt es schon seit mehr als einem halben Jahrhundert. Ist die nicht aus der Mode gekommen, wie, sagen wir mal, die Ringelsocke an den Waden der BVB-Spieler?

Baden-Baden macht das herausragend gut. Wir engagieren uns da sehr, entsenden immer wieder Kandidatinnen und Kandidaten in die jeweiligen Jahrgänge. Die BBUG sind ein Genius Loci, um Netzwerke aufzubauen und zu entwickeln, über verschiedene Branchen und zunehmend auch international: zum Vorteil der Entsandten und der Unternehmen, für die sie arbeiten.

Ihr Freund Armin Laschet und Sie sind beide katholisch geprägt. Ist ein gemeinsames Wertegerüst Bedingung für eine tiefe Beziehung?

Früher mag das so gewesen sein. Ich sehe das heute anders. Ob ich mit jemandem befreundet bin, hängt nun wirklich nicht davon ab, ob er beispielsweise katholisch, jüdisch, Moslem oder Atheist ist. Das Brutzeln im eigenen Saft, nur mit Menschen, die bestimmte Ansichten und Eigenschaften teilen, ist doch öde. Erlauben Sie mir noch eine gedankliche Unterschleife?

Bitte.

Wir reden in Deutschland viel von Diversität: Tatsächlich kommt es nicht darauf an, ob Frau oder Mann, ob ein Mann eine Frau sein will oder umgekehrt. Es ist auch egal, ob jemand schwarz, weiß oder bunt ist. Wenn das unsere Überzeugung ist, dann dürfen wir dem Rest der Welt aber nicht zugleich enge moralische Parameter vorgeben, ohne deren Erfüllung kein Gespräch mehr zustande kommt. Das ist das Gegenteil von Diversität, viel zu national gedacht – und deshalb unerträglich.

Ist die Sache nicht viel simpler? Lässt sich Netzwerken, um wieder in die Sportanalogie zu wechseln, nicht auf eine Abfol-

ge von Doppelpässen reduzieren? Kullmann zu Müller, zu Laschet, zu Vassiliadis?

Bei meinem früheren Chef Werner Müller, der leider 2019 von uns gegangen ist, war es eher so: Ich war der Sechser, der dem Dirigenten den Ball in die Füße spielen musste. Und ich war stolz, dass mancher Pass auch mal ankam. Der Austausch mit Michael Vassiliadis ist durchaus konturiert und kritisch, weil wir unterschiedlich auf die Dinge gucken. Aber wir sind von einem gemeinsamen Bekenntnis zur Sozialpartnerschaft geprägt, eine erfolgreiche Gründungskonstante dieser Republik.

Wie suchen Sie bei Evonik Leute aus, denen Sie vertrauen können?

Es gibt für mich immer zwei Parameter: Kompetenz in der Sache und Qualität der Persönlichkeit. Es gibt Menschen, die sind herausragend kompetent, aber Stinkstiefel. Da kann kein Vertrauensverhältnis entstehen. Und es gibt Menschen, die sind integer und sympathisch, aber kriegen nichts auf die Kette. Und dann gibt es die, bei denen beides zusammenkommt: Auf die kann ich mich verlassen, und denen schenke ich auch Vertrauen. Da stimmt, erlauben Sie mir den Kallauer, die Chemie.

Lustig. Wie groß ist der engere Kreis Ihrer Vertrauensleute?

Dazu gehören: der erweiterte Vorstand, mein Stab, einige weitere Mitarbeiter – insgesamt rund 30 Männer und Frauen. Meine Mitarbeiter sind in ihrem jeweiligen Fachgebiet besser als ich selbst. Von ihnen fordere ich ein, dass die mir widersprechen, mich kritisieren, meine Fehler korrigieren. Nur so kann ich selbst besser werden. Das ist mein Ziel, das ist der harte Weg. Der einfachere Weg stammt aus dem vergangenen Jahrhundert, mit Trillerpfeife und blindem Gehorsam: „Jawoll, Herr Vorsitzender!“ Dieser Weg hatte

Derby-Atmosphäre: Kullmann ist Fan und Aufsichtsratschef des BVB, mm-Redakteur Student Schalke-Anhänger



„Es gibt Menschen, die sind herausragend kompetent, aber Stinkstiefel. Da kann kein Vertrauensverhältnis entstehen.“

Christian Kullmann

seine Zeit, und die war nicht die beste.

Netzwerken Frauen anders als Männer?

Nach meinem Eindruck gehen Frauen energischer, zielgerichteter, verschwiegener vor. Das macht die Arbeit für das manager magazin, sagen wir mal, komplizierter. **Och, wir kommen schon klar. Im vierköpfigen Evonik-Vorstand gibt es eine Frau. Damit sich die Atmosphäre zum Wohle des Unternehmens ändert, braucht es Studien zufolge mindestens eine Quote von einem Drittel, in Ihrem Fall also zwei Frauen. Sehen Sie Handlungsbedarf?**

Eine ersprießliche Atmosphäre bedeutet doch nicht nur: mehr Frauen. Diversität umfasst alle Geschlechter, Nationalitäten, Religionen und nicht zuletzt die soziale Herkunft. Eines darf man dabei allerdings nicht aus den Augen verlieren: Sie oder er muss auch Leistung bringen.

Apropos Leistung: In welchem Maße war Ihr Aufstieg vorgezeichnet? Oder: Wie viel Schwein kann man haben?

Ich würde von glücklichen Zufällen sprechen. Und die haben im Laufe meiner Karriere mehrfach eine Rolle gespielt. Als ich bei der Dresdner Bank war und die von der Allianz übernommen wurde,

war mir klar: Jetzt kriege ich nur noch einen Platz am Katzentisch. Und als mich Werner Müller zum ersten Mal fragte, ob ich Vorstand werden wolle, habe ich Nein gesagt. Der Zeitpunkt schien mir nicht der richtige zu sein, und auch nicht die persönliche Situation. Daraufhin hat Müller meine Frau kontaktiert: Wie könne man ein solches Angebot nur ablehnen? Beim zweiten Mal haben wir dann – gemeinsam – zugesagt.

Und: Wie viel Schwein muss man sein für eine Karriere wie die des Christian Kullmann? Der italienische Philosoph Niccolò Machiavelli schreibt: Ein Fürst müsse imstande sein, „schlecht zu handeln, wenn die Notwendigkeit es erfordert“.

Da hat Machiavelli wohl recht. Um es klar zu sagen: Ich bin nicht angetreten, um möglichst hohe Sympathiewerte zu bekommen. Als Vorstandsvorsitzender trage ich die Verantwortung. Dazu gehört, die Dinge so zu regeln, dass das Unternehmen bestens vorankommt. Das heißt auch, dass ich ab und an harte Entscheidungen treffen muss. Ich bin, trotz unserer Konzernfarbe, nicht der Li-La-Launebär. ■

Das Interview führte mm-Redakteur Dietmar Student.

Fotos: Sebastian Wolf für manager magazin

Vor rund einem Jahr hat **Elke Eller** (60) ein spannungsreiches neues Amt angetreten, Seite an Seite mit einem alten Bekannten: Gemeinsam mit dem SPD-Granden **Sigmar Gabriel** (63) kontrolliert sie die Geschäfte von Thyssenkrupp Steel.

Kennengelernt haben sich die beiden vor mehr als 20 Jahren, ebenfalls in einem Aufsichtsrat. Die junge Volkswirtin war von der IG Metall zu Volkswagen entsandt, Gabriel repräsentierte als Ministerpräsident das Land Niedersachsen. In den Diskussionen mit VW-Boss und Konzernlegende Ferdinand Piëch (gestorben 2019) ging es intensiv zur Sache.

Als **Martina Merz** (60) im vergangenen Jahr, damals noch Chefin von Thyssenkrupp, zusammen mit Gabriel eine Kontrolleurin für das Stahlgeschäft suchte, brachte Gabriel Eller ins Spiel. Die beiden hatten immer Kontakt gehalten, bei Ellers Hochzeit mit dem ehemaligen VW-Personalvorstand **Horst Neumann** (73) zählte Gabriel zu den Gästen.

Im VW-Aufsichtsrat lernte Eller auch den damaligen Tui-CEO **Michael Frenzel** (76) kennen. Er wollte sie abwerben, doch daraus wurde nichts. Erst 2015 ging sie zu Tui, als Arbeitsdirektorin unter dem neuen CEO **Fritz Jousen** (60); Frenzel war damals schon ausgeschieden.

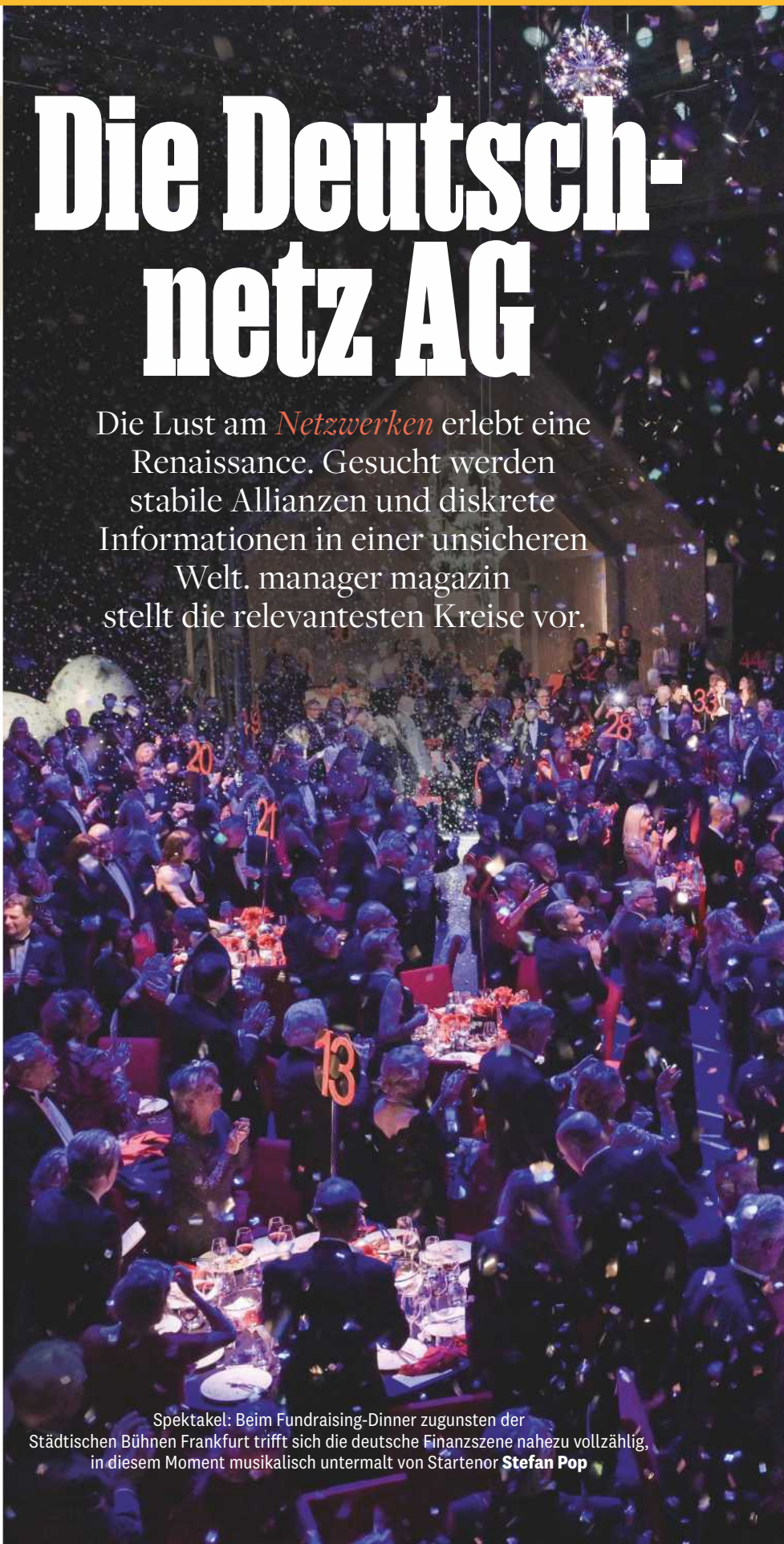
Neues Umfeld, neue Bekanntschaften, Eller knüpfte munter die nächsten Knoten in ihr Netz: Sie freundete sich mit **Angelika Gifford** (58) an, die war – na klar – Aufsichtsrätin bei Tui. Gemeinsam mit ihr und **Ina Schlie** (56; Ex-SAP) investiert sie inzwischen in eine Wagniskapitalfirma nur für Frauen: Encourage Ventures.

Zwar werden die Suchprozesse für Spitzenjobs der deutschen Wirtschaft inzwischen mit juristischer Akkuratez gegen Kumpaneiverdacht abgedichtet (siehe Seite 20). Neben, hinter und unter diesen Platinpositionen aber erleben die Netzwerke gerade ein wuchtiges Comeback. Wer den Suchenden bekannt ist, spielt mit Heimvorteil, räumt Eller freimütig ein. „Bei der Mehrheit der Besetzungen sind persönliche Kontakte im Spiel“, so hat sie es erst wieder von einem Personalbe- ➤

Foto: Barbara Aumüller

Die Deutsch-netz AG

Die Lust am *Netzwerken* erlebt eine Renaissance. Gesucht werden stabile Allianzen und diskrete Informationen in einer unsicheren Welt. *manager magazin* stellt die relevantesten Kreise vor.



Spektakel: Beim Fundraising-Dinner zugunsten der Städtischen Bühnen Frankfurt trifft sich die deutsche Finanzszene nahezu vollzählig, in diesem Moment musikalisch untermalt von Startenor **Stefan Pop**



rater erfahren, „nur etwa ein Drittel läuft über Headhunter.“

Vor allem aber: Weit mehr als früher dienen Netzwerke in der Digital- und Post-Corona-Ära dem täglichen, praktischen Geschäft. Der menschliche Faktor war im Businessalltag nie wichtiger als heute, beobachtet **Dietrich Becker** (60), Dealmaker bei der renommierten US-Investmentboutique Perella Weinberg in London und einer der erfolgreichsten deutschen Investmentbanker seiner Generation. Ukraine-Krieg, Zinswende, Energietransformation, Klimawandel – im Zeitalter sich überlappenden Großkrisen stünden Topmanagerinnen und Topmanager vor Problembergen, die sich allein unmöglich bewältigen lassen. Becker spürt „ein enormes Bedürfnis nach Austausch“.

Den gestiegenen Marktwert des vertraulichen Gesprächs bestätigt auch ein bekannter Multi-aufsichtsrat und eminent aktiver Netzwerker aus der Region Frankfurt: „Vertrautheit öffnet Türen, das gilt heute eher noch stärker. Sich zu kennen hilft enorm, wenn man im Hintergrund eine Meinung einholen möchte.“ Schließlich nimmt der Stress derzeit verlässlich zu: Ob als CEO, der die Präsenz seines Konzerns in China vor einer Ministerin rechtfertigen muss; ob als frisch ernannte CFO vor dem ersten Gespräch mit einem aktivistischen Investor.

Verbindungen fürs Leben

Es geht um stabile Allianzen in einer hyperkomplexen Welt, sagt **Cedrik Neike** (50), Mitglied des Konzernvorstands von Siemens und CEO von Siemens Digital Industries in Berlin, ebenfalls ein emsiger Kontakter. Einzelkämpferum sei out, genauso wie das kleinliche Berechnen des eigenen Nutzens: „Gute Netzwerke schaffen ein hierarchiefreies, offenes Umfeld des Gebens und Nehmens, in dem alle Beteiligten

mehr erhalten, als jeder von ihnen beiträgt.“

Die neue Lust am Netzwerken belebt bereits etablierte Zirkel und lässt neue aufblühen. Neben kleinen, intimen, verschwiegenen Runden bilden sich immer größere Kreise, keineswegs weniger exklusiv. Neue Milieus drängen nach vorn: Akademikerinnen und Akademiker, deren Eltern oder Großeltern nach Deutschland eingewandert sind, wollen ihren fair Share am Erfolg, Frauen Netzwerken immer eindringlicher. Viele Netzwerke binden den Nutzen für ihre – meist ohnehin privilegierten – Mitglieder in einen größeren Rahmen ein: Sie bringen ihr eigenes Ding voran und helfen zugleich anderen.

Eins der wirkmächtigsten Netzwerke Deutschlands steht seit ein paar Jahren unter verstärktem Modernisierungsstress: die Baden-Badener Unternehmensgespräche (BBUG). Seit ihrer Gründung im Jahre 1955 hat die ehrwürdige Institution Generationen von Vorstandsaspiranten in den Sattel geholfen. Die Versuchsanordnung blieb über die



Kontakter: Siemens-Vorstand **Cedrik Neike** baut sich stabile Allianzen in einer hyperkomplexen Welt

Knotenpunkt: **Felix Haas** bringt beim Leader's Forum der Bits-&-Pretzels-Konferenz in München die VIPs der Techzene zusammen



Jahrzehnte im Grundsatz unverändert: Die beteiligten Unternehmen entsenden bis zu 40 begabte Führungskräfte in dreiwöchige Lehrgänge, etablierte Wirtschaftsgrößen teilen ihre Erfahrungen, im Anschluss diskutiert der Zirkel das Gehörte, in Woche drei auch mit Lebenspartner(in).

BBUG versammelt die aus allen Universitäten des Landes zusammengewürfelte Spezies Vorstand, die sich andernorts vermutlich früher fände, in den Dining Clubs von Oxford und Harvard etwa oder an den französischen Grandes Écoles. Viele aktuell amtierende CEOs sind BBUGler, etwa Lufthansa-Chef **Carsten Spohr** (56) oder Audi-Anführer **Markus Duesmann** (54). Dazu kommen immer mehr Topmanagerinnen, unter anderem BP-Vorständin **Anja-Isabel Dotzenrath** (56) und Deutschlands oberste Autolobbyistin **Hildegard Müller** (55). Eminenzen wie BASF-Chef **Martin Brudermüller** (62) und Deutsche-Bank-Vormann **Christian Sewing** (53) gehören zu den Referenten.

Vier weitere jährliche Folge-treffen à vier Tage sind Pflicht, danach touren die Jahrgänge selbstorganisiert an schöne Orte, zum Beispiel nach Paris oder Lissabon. Die Handynummern aller Alumni gibt's im Intranet.

Aus den Lehrgängen entwickeln sich Verbindungen fürs Leben. „Ehrlichkeit, Offenheit, Beziehungen, auf die sie bauen können, sind für Vorständinnen und Vorstände ein knappes Gut“, sagt **Alexander Geiser** (47), Chef und Taktgeber der globalen Kommunikationsberatung FGS und schon seit ein paar Jahren beliebter Sparringspartner etlicher Dax-Chefs.

Geiser nimmt eine Eigenschaft an angehenden Wirtschaftsbossen wahr, die diese im Alltag tunlichst verstecken: „Viele Topleute sind introvertierter, als man denkt, und präferieren den Austausch im kleinen Kreis.“

In drei Wochen BBUG-Intensivprogramm mit Fireside-Chats und Exkursionen taut aber auch der Letzte auf.

„Null oberflächlich“ gehe es zu, „auch das Scheitern wird nicht ausgespart“, sagt **Felix Haas** (41), Veranstalter der Münchener Techkonferenz Bits & Pretzels und BBUGler des Frühjahrslehrgangs 2022. Mehr ins Detail gehen mag er nicht, da ist der Digitalo ein typischer Baden-Baden-Alumnus. Was im Tagungsgebäude, dem neobarocken Palais Biron, besprochen wird, bleibt dort – Netzwerksache.

Gleichwohl müssen Präses **Kurt Bock** (64), im Hauptjob BASF-Aufsichtsratschef, und sein Geschäftsführer **Michael Schwarz** (46) die Relevanz ihrer Institution immer öfter hart verteidigen. Gerade Technnovationen finden zunehmend außerhalb Deutschlands statt, etablierte Machtzirkel wie die BBUG stehen gerade bei jüngeren Managerinnen und Managern schnell im Verdacht sinnfreien Statusgetues. Distinguiertes Palaver bei Häppchen und Sekt, endloses Get-together ohne konkreten Nutzen? Reine Zeitverschwendung!

Zumal die Konkurrenz beträchtlich ist: Im Corporate Calendar fest verzeichnet ist inzwischen das Dinner am Vorabend der Münchener Sicherheitskonferenz. In diesem Jahr lud Sponsor Siemens Energy in den „Bayerischen Hof“, Gastgeber war CEO **Christian Bruch** (53).

Eine Art ewiges Talent ist der Stern Stewart Annual Summit. Die namensgebende Unternehmensberatung spielt in der deutschen Wirtschaft zwar kaum eine Rolle, dafür aber Statthalter **Markus Pertl** (51), im Nebenjob Miteigentümer des mittelständischen Lichtherstellers Siteco. Die Berater aus München, BMW-



Seilschaft: SPD-Grande **Sigmar Gabriel** brachte die frühere Tui-Personalvorständin **Elke Eller** für einen Aufsichtsratsposten bei Thyssenkrupp Steel ins Spiel

Ausgezeichnet: 2hearts-Gründerin **Gülsah Wilke** mit Trophäe beim German Startup Award in Berlin. Ex-Rennfahrer **Nico Rosberg** gratuliert

Erbin **Susanne Klatten** (61) sitzt im Board, laden jeweils drei Tage im September zu Sessions ins bayerische Schloss Elmau. Ein Schwerpunkt, auch für Pertl persönlich: Perspektiven für Afrika. Das Programm ist oft hochkarätig, mitunter aber etwas überdreht, abends werden wertvolle Verbindungen geknüpft.

Networking und Hochkultur

Ansonsten gilt: Im Zweifel ist weniger mehr. Viele junge CEOs reservieren ihre knappe Zeit lieber für die Familie, statt sich im Kalender gleich mehrere Tage mit ungewissem Nutzen freizuschlagen.

Im Kommen sind daher eher private Anlässe, bei denen man, vom Gastgeber sorgfältig kuratiert, unter Garantie die richtigen Leute trifft. Einige Quirlige haben es in der Verbindung privaten Entertainments und beruflicher Kontaktpflege zu besonderer Meisterschaft gebracht.

Google-Lobbyistin **Annette Kroeber-Riel** etwa beging ihren 50. Geburtstag mit Lebensgefährte, Investor und Ewig-Telekom-Aufsichtsrat **Lars Hinrichs** (46)

im exklusiven „Cookies Cream“ an der Behrenstraße in Berlin, einem streng vegetarischen Gourmet-Tempel mit Michelin-Stern, New Yorker Freunde feierten mit Berliner Digitalprominenz.

Die lässigsten Partys der Berliner Gründerszene, so hört man, organisiere die omnipräsente **Vereena Pausder** (44), Trommlerin für digitale Bildung (Startup Teens), Investorin hinter dem Frauenfußballklub Viktoria Berlin und künftige Präsidentin des Deutschen Startup-Verbandes. Um die 150 Leute kommen, Kinder flitzen herum, „man trifft entspannt etliche der interessantesten Leute der Hauptstadt“, berichtet einer, der mitfeiern durfte. Am Rhein beliebt, ortsbedingt gediegen: Die Gartenparty von **Carola Gräfin von Schmettow** (59) und Gatte **Johannes** (61), Schwergewicht bei der Personalberatung Egon Zehnder.

Eine besonders anregende Mischung zieht die Granden der deutschen Wirtschaft am letzten November-Wochenende neuerdings nach Frankfurt: das Fundraising-Dinner zugunsten der Städtischen Bühnen, in der Szene bekannt als Frankfurter Operngala. Im Patronatsverein, sozusagen dem Festkomitee, enga- ➤



Zwischen München und Sylt

Eine Auswahl regionaler
Stelldicheins

MÜNCHEN

Leader's Forum

Im Rahmen der dreitägigen Techkonferenz Bits & Pretzels versammelt Mitgründer Felix Haas (41) die Schwergewichte der internationalen Digitalszene zu einem diskreten Side-Event, dem Leader's Forum. 120 Leute, Invitation only, VIP-Dinner am Vorabend der Messe. Nächster Stargast ist Michelle Obama (59).

Wagner-Freunde

Als Stelldichein fürs Establishment sind die Richard-Wagner-Festspiele auf dem Grünen Hügel gesetzt. Auch Jüngere übernehmen nun Verantwortung für den Spendenfluss und stärken zugleich ihre Bande. Im Vorstand der Freunde von Bayreuth wirken Ex-Siemens-Vorständin Janina Kugel (53) und Ex-Klößner-CEO Gisbert Rühl (64); Philipp Freise (49; KKR) ist zu den Gönnern gewechselt.

Soiree

In Düsseldorf gibt das Ehepaar von Schmettow gediegene Partys für seine Freunde aus der Wirtschaftswelt. Hausherrin Carola Gräfin von Schmettow führte lange den deutschen Ableger der Bank HSBC, ihr Mann Johannes gehört zur Riege der Senior-Partner bei der Personalberatung Egon Zehnder – mit entsprechend umfangreichem Adressbuch.

Salon Schackstraße

Steffi Czerny (68), Geschäftsführerin der unverwüstlichen Trendkonferenz DLD (Digital Life Design) des Burda Verlags gibt mal in Hubert Burdas (83) Stadtvilla in der Schackstraße, mal am Verlagssitz in der Arabellastraße kleine, feine Dinners, in denen sie lokale und internationale Prominenzen zusammenbringt. „Hätte München einen Salon“, sagt eine Teilnehmerin, „wäre er hier.“

BERLIN

Berlin 2.0

Das Format Berlin 2.0 gilt seit mehr als 15 Jahren als effektiver Treffpunkt für Kontakte in der Gründerwelt.

Old School

Alexandra Oetker, Ex-Frau von August Oetker (79), mixt bei eleganten Dinners die politische und wirtschaftliche Prominenz.

Charity

Das jährliche Galadinner zur Vergabe des Preises für Verständigung und Toleranz des Jüdischen Museums Berlin ist ein Magnet für Politik und Wirtschaft, Kultur und Medien. Im Verein der Freunde des JMB präsent: Wefox-Gründer Julian Teicke (36) und Cedrik Neike (CEO Siemens Digital Industries). Der Spendenerlös des Abends fließt in die Bildungsarbeit des Museums.

DÜSSELDORF

Frauenfans

Franca Lehfeldt (33), die Gattin von FDP-Chef Christian Lindner (44), initiierte 2022 erstmals Women on Top, zusammen mit Bild-TV-Moderatorin Nena Brockhaus (30) und Schauspielerinnen Vivien Wulf (29). Das Label Feminismus umging Lehfeldt gekonnt – sie bezeichnet sich nicht als Feministin, sondern als „Frauenfan“. Investor Carsten Maschmeyer (59) und Gattin Veronica Ferres (58) kamen gern.

FRANKFURT

Cranach-Kreis

Spin-Doctor Alex Geiser (FGS Global) versammelt im Frankfurter Cranach-Kreis eine erlesene Truppe von Machern, mit denen er persönlich gut kann. Drin unter anderem: Familienunternehmer Max Viessmann (34), Freshfields-Managing-Partner Rick van Aerssen (52), Rothschild-Banker Martin Reitz (57), Berlin-Netzwerkerin Verena Pausder (44) und Springer-Vorstand Julian Deutz (55).

HAMBURG

Marketingzirkus

Die von Philipp Westermeyer (44) erfundene Konferenz Online Marketing Rockstars (OMR) ist definitiv Hamburgs renditeträchtiges Netzwerk. Die wichtigsten Gäste, die OMR 100, trafen sich 2023 separat im „Vier Jahreszeiten“. Mit dabei: Julia Becker (50; Verlegerin Funke Mediengruppe), Philipp Justus (Google-CEO Zentraleuropa), Christoph Gerber (37; Lieferando), Ex-„Bild“-Chef Kai Diekmann (58).

Dinnerparty

Das Ehepaar Sumeet Gulati (54) und Susanne Gaedeke-Gulati (55) gibt Augenzeugen zufolge „sehr lockere, elegante“ Dinnerpartys, mal in ihrem Haus in Hamburg, mal auf dem Anwesen auf Sylt. Gulati vermehrte sein Vermögen viele Jahre als Private-Equity-Investor, er gehörte zusammen mit Marcus Brennecke (62) zum Partnerkreis bei EQT. Inzwischen macht er bei Genui auf nachhaltiges Investing, zusammen etwa mit Torsten Toeller (57; Fressnapf) oder dem Kaffeeerben Andreas Jacobs (59). Seine Ehefrau Susanne ist Miteigentümerin der Rosenhof-Gruppe, einer Altenheimkette.

Kunstparty

Der Hamburger Vorstandsconsigliere und Freshfields-Partner Christoph Seibt (57) führt Mandanten und andere Interessierte durch seine private Sammlung zeitgenössischer Minimal Art in einer historischen Rotklinkervilla im feinen Stadtteil Rotherbaum und organisiert den Dialog mit den Künstlern.

gieren sich die Mäzeninnen **Katherine Fürstenberg-Raettig**, Gattin des langjährigen Morgan-Stanley-Statthalters **Lutz Raettig** (80), und **Sylvia von Metzler** (67), Ehefrau des Privatbankiers **Friedrich von Metzler** (80). Bislang führte **Jürgen Fischen** (74; Ex-Co-CEO Deutsche Bank) durchs Programm, künftig tut das **Norbert Winkeljohann** (65; Bayer, Deutsche Bank und weitere Aufsichtsratsmandate).

Geboten wird für 900 Euro pro Ticket hohe Kunst (Gesangsweltstars zeigen in einer Art Nummernrevue ihr Können), eine unvergleichliche Atmosphäre (getafelt wird im Licht von Tausenden Kerzen auf der Drehbühne) und ein Meet and Greet mit 700 bis 800 Gutbetuchten, darunter nahezu die gesamte Finanzprominenz am Main.

Networking im Glanz der Hochkultur, tut man das? „Natürlich, sogar kräftig“, sagt ein Insider. „Es hilft ja immer noch, wenn man den CEO eines Unternehmens schon mal getroffen hat. Die Gala ist ein idealer Anlass. Man sagt einfach: Ich habe da eine Idee, kann ich mal bei Ihnen vorbeikommen?“ Sehr pragmatisch, Frankfurt-like.

Mitglieder der Bundesregierung wie Ex-Goldman-Sachsbanker **Jörg Kukies** (55), heute Staatssekretär im Kanzleramt, sind selbstredend gern gesehen, ebenso wie Hessens Ministerpräsident **Boris Rhein** (51; CDU). **Helene von Roeder** (52), die nächste Merck-CFO, buchte gleich einen ganzen Tisch und brachte Multiaufsichtsrätin **Simone Menne** (62) mit, die frühere CFO von Lufthansa und Boehringer Ingelheim. Menne zahlte aus Compliance-Gründen selbst, wie die allermeisten Gäste. Mehr als 750.000 Euro Spendengeld kamen 2022 zusammen.

So wichtig derlei deutsche Stelldicheins sind – gerade die jüngeren Stars der deutschen Wirtschaft knüpfen systematisch

Anziehungskraft: Multiaufsichtsrat **Norbert Winkeljohann** lotst die Finanzszene zum Frankfurter Opernball

auch international Drähte. Siemens-Vorstand Neike etwa, der von „Ökosystemen“ statt von Netzwerken spricht, ist da sehr aktiv. In seiner Zeit als Cisco-Manager erschloss er sich gezielt Kontakte in die Welt der digitalen Start-ups, gemeinsam mit anderen Topmanagerinnen und Topmanagern gründete er Catena-X, ein Branchennetz mit 150 Mitgliedern. Neike sucht den Weg raus aus der Routine, rein in die kreative Kollaboration.

Die Perspektive weiten

Er wählt dafür auch ungewöhnliche Orte: Immer wieder lädt der gebürtige Berliner Managerinnen und Manager ins C/O Berlin ein. Die Fotogalerie im ehemaligen Amerika-Haus beim Kurfürstendamm ist einer der interessantesten Kunstorte der Stadt. Zwischen den Fotos von **Daido Moriyama** und **Farah Al Qasimi** tauschte die Gruppe ihre Positionen aus: Über den demografischen Wandel, die Decoupling-Debatte um China und – na klar – künstliche Intelligenz.

Es gilt die Perspektive zu weiten, denn Konzerne agieren glo-

bal – und das in immer unübersichtlicherem Umfeld. „Auf das Ende des Welthandels mit einheitlichen Regeln kann es nur eine Antwort geben: globale Netzwerke bilden“, sagt **Christian Kullmann** (54), Vorstandschef des Chemiekonzerns Evonik (siehe Seite 28). Diversität ist eine Frage des Überlebens geworden.

Gülsah Wilke (35) hat daraus ein ganzes Konzept gemacht: Ihr Verein zhearts bringt Techunternehmen mit jungen akademischen Migrantinnen und Migranten zusammen. Für die Idee ist sie kürzlich beim German Startup Award als Impact Entrepreneurin des Jahres ausgezeichnet worden, unter den Augen von Bundeskanzler **Olaf Scholz** (65; SPD).

Die im Rheinland geborene Enkelin türkischer Gastarbeiter hat selbst bei verschiedenen Internetunternehmen und beim Wagniskapitalgeber Axel Springer Digital Ventures gearbeitet. Sie hat sich die Welt der hippen Internetgründer selbst erschlossen: „Ich hatte nie Vorbilder, die so aussahen wie ich.“

Dass sich das ändern muss, das sei doch ein No-Brainer, sagt ihr Mitstreiter **Gleb Tritus** (37). Er ist selbst ein Gründer und Frühphaseninvestor, seine Eltern stammen aus Russland. Einige große Namen wie Meta, Cherry Ventures und General Electric finanzieren zhearts und dürfen dafür bevorzugt mit den Talenten in Kontakt treten. Berliner Internetprominente wie der Investor **Christian Miele** (36) sind als Mentoren dabei.

Im Kern steht Selbstorganisation: Die aktuell rund 3000 Mitglieder tauschen sich über eine Slack-Community aus, regionale Chapter treffen sich jeden Monat. Der Spirit sei klar vorwärtsorientiert, sagt Wilke: „Wir sind kein Jammerverein.“ Das Netzwerk wächst schnell, gerade in der Fläche, die Wilke und Tritus so ➤



wichtig ist – für Zuwandererkinder in der Provinz, wissen sie, ist der Zugang zur Welt der Tech-unternehmen in den mit sozialen Codes durchpflasterten Großstädten besonders schwer.

Für längst etablierte Mitglieder der Entscheiderkaste sind nach wie vor Kurse an internationalen Business-Schools attraktiv, um einen Weg aus der eigenen deutschen Blase zu finden. Deren Executive Trainings schlaun auf und bieten hochkarätige Alumninetze.

Ex-Douglas-Chefin **Tina Müller** (54) entschied sich für das „Harvard Business School Advanced Management“-Programm (Kostenpunkt rund 89.000 Dollar). Deutsche-Telekom-Boss **Tim Höttinges** (60) war in Stanford (78.000 Dollar). Führungskräfte von Bayer, Axel Springer, DHL, Siemens Healthineers oder SAP treffen auf das Führungspersonal von Wagniskapitalgebern oder Ikonen wie SpaceX, Apple, Intel oder Chanel. In Stanford geht es am selektivsten zu: Nur rund 5 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber werden akzeptiert.

Relativ neu ist das Angebot der Singularity University. Hinter dem Namen verbirgt sich keine akademische Bildungsstätte im herkömmlichen Sinn, sondern eine Gründung (2008) von Köpfen aus der Futuristszene des Silicon Valley rund um den ehemaligen Google-Manager **Ray Kurzweil** (75). Aus dem versponnenen Thinktank ist inzwischen ein profitorientiertes Unternehmen geworden, das digitales Vordenkertum verspricht. Als **Donya-Florence Amers** (51) damaliger Arbeitgeber Bosch die IT-Fachfrau 2019 zu den BBUG schicken wollte, lehnte sie dankend ab und wählte stattdessen die Singularity. Inzwischen ist Amer Digital- und Personalvorständin von Hapag-Lloyd.

Der zeitliche Aufwand der Lehrgänge (rund 15.000 Dollar)



Digitala: **Donya-Florence Amers**, Digital- und Personalvorständin von Hapag-Lloyd, knüpfte in einem Lehrgang der Singularity University in Kalifornien globale Kontakte

ist überschaubar: Fünf Tage lang setzen sich 80 Leute mit den großen Herausforderungen der Gegenwart auseinander. Jeder Jahrgang arbeitet an einer Leitfrage. In Amers Fall: „Wie kann der Planet Erde zehn Milliarden Menschen ernähren?“

Die Gruppe befasste sich mit Energieeffizienz, Vegetarismus, Kryptotechnologie und Gentechnik – und mit dem Segen von Kolaboration. Eine wichtige Stütze ihres Alltags ist Amer seither die WhatsApp-Gruppe ihres Jahrgangs. Die Digitalmanagerin ist dankbar für die gegenseitige, selbstlose Unterstützung, die sie aus der internationalen Runde der Techies erfährt: „Auch nach vier Jahren ist die Verbundenheit mit den Teilnehmenden noch sehr groß. Wir halten uns regelmäßig auf dem Laufenden und tauschen uns zu aktuellen Trends und Themen aus.“

Amer engagiert sich auch in einem zweiten Technetz, der Women-only-Plattform T200. Sehr amerikanisch, sehr exklusiv – der Anspruch ist, die 200 wichtigsten Frauen der globalen Techszene zusammenzubringen – und über

Slack professionell gemanagt: Bullshit-Inhalte werden rasend schnell wegmoderiert: „Antworten auf meine Fragen erhalte ich meist binnen weniger Stunden“, sagt Amer.

Großes Smartphonekinio

Mit ihren Power-Netzen verändern speziell Frauen die Spielregeln in der Business-Community. Immer mehr Topmanagerinnen, Aufsichtsrätinnen, Unternehmerinnen und weibliche Gründer tun sich zusammen, anstatt wie noch vor 10, 15 Jahren auf verlorenem Posten zuzusehen, wie Männer ihre Seilschaften pflegten und die Pionierinnen in Vorstandsämtern möglichst fix wieder entsorgten.

Den Sound liefern mal wieder die Shiny Women aus Berlin. Zum Geschäftsmodell der Internetgründerinnen gehört – wie bei ihren männlichen Pendants oft auch – die kalkulierte Selbstinszenierung über die sozialen Medien.

Großes Smartphonekinio bietet etwa Digitalgründerin **Kati Ernst** (42; Ooia), die auf LinkedIn zusammen mit der Schmuckunternehmerin **Franziska von Hardenberg** (40; The Siss Bliss) und weiteren Entrepreneurinnen einen kalkulierten Mix aus Marketing und Feminismus zelebriert. Ihr Schlachtruf, nachzulesen als LinkedIn-Post: „Frauen, bildet Banden!“

Vor fünf Jahren gründeten sie ihren Close Circle, gaben sich eine feste Agenda, die sie an zwei Nachmittagen und einem Wochenende pro Jahr abarbeiteten. Inzwischen gehen sie auch mal feiern, auf Mallorca oder in Barcelona.

Und so folgt das Treiben des Close Circle dem Grundsatz, den schon Netzwerkerin Eller sich einst gegeben hat: „mit einer gewissen Selbstverständlichkeit Präsenz zeigen“. Entscheidend ist nur, zu wissen, wo.

■ Eva Buchhorn



NAVITIMER
FOR THE JOURNEY



BREITLING
1884



BREITLING BOUTIQUE
HAMBURG • FRANKFURT • MÜNCHEN
DÜSSELDORF • KÖLN • STUTTGART