



PR / Heads!

Christoph Zeiss: Der Personalexperte erstellt auch Gutachten für Aufsichtsräte zu Vorstandsvergütungen

Zukunft der Corporate Governance

"15.000 Euro Tagessatz für einen Profi-Aufsichtsrat"

Von Sven Clausen

Christoph Zeiss, Mitgründer der Personalberatung Heads, besetzt und berät regelmäßig Aufsichtsräte. Er hat eine Machtverschiebung vom Vorstand zum Aufsichtsrat ausgemacht - und rechnet deswegen mit kräftig steigenden Vergütungen für die Kontrolleure.

Hamburg - Zwei deutsche Industrie-Ikonen laden im Januar ihre Aktionäre zur Hauptversammlung: ThyssenKrupp und Siemens. Beide Konzerne haben zuletzt arg mit ihrer Corporate Governance gehadert - wenn auch freilich in unterschiedlichen Härtegraden. Bei ThyssenKrupp geht es nach haarsträubenden Fehlentscheidungen inzwischen um die Existenz, bei Siemens nach unglücklicher Auswahl des Spitzenpersonals voraussichtlich nur um ein paar verlorene Jahre.

Investoren in Deutschland diskutieren nun, ob Organisation und Personal deutscher Aufsichtsräte überhaupt professionell und verantwortungsbewusst genug sind. In einer kleinen Reihe rund um die Hauptversammlung der Siemens AG am 28. Januar veröffentlicht manager magazin online Kurz-Interviews mit einigen einflussreichen deutschen Aufsichtsräten - die ihre Aussagen allerdings ausdrücklich nicht auf die konkrete Situation bei ThyssenKrupp oder Siemens bezogen wissen wollen.

mm: Viele Aufsichtsräte beklagen, dass die Arbeit im Gremium durch den Corporate-Governance-Kodex und den Gesetzgeber in ein zu starres Korsett gezwängt ist und kaum mehr inhaltlich diskutiert wird.

Zeiss: Die Formalisierung nimmt zu und die juristischen Erwägungen auch. Nicht selten verstecken die Funktionsträger ihre unternehmerische Risikoscheu aber auch hinter Corporate-Governance- oder Compliance-Fragen. Im Ergebnis aber greift eine gewisse Risikoaversion um sich, das stimmt schon. Und das wirft uns zurück in Europa.

mm: Welche Folgen hat das für Vorstände?

Zeiss: Das Risiko, den Job schnell wieder zu verlieren, steigt. Früher war man part of family, oft verbrachte man sein gesamtes Berufsleben in ein und demselben Unternehmen. Jetzt ist es zunehmend ein Lebensabschnittsjob. Die Vorstände heute sind auch nicht mehr so ausschließlich fixiert auf den Job, den sie gerade ausüben. Familie spielt eine wichtigere Rolle. Schauen Sie sich Christoph Franz an, den Lufthansa-Chef. Der ist zweimal die Woche nach Hause geflogen, um seine Familie, seine fünf Kinder zu sehen. Jetzt wechselt er zu Roche in die Schweiz.

Für die Ausgestaltung von Vorstandsverträgen gibt es zwei wesentliche Änderungen: Die Vorstände pochen sehr auf den maximalen Versicherungsschutz durch D&O-Versicherungen. Und die change-of-control-Regeln werden ausgefeilter. Wenn beispielsweise ein neuer Aufsichtsratschef kommt, wollen sich viele vorbehalten, das Unternehmen verlassen zu können.

mm: Weil der Aufsichtsratsvorsitzende eine wichtigere Rolle spielt?

Zeiss: Absolut. Die Governance-Diskussion hat zu einer Machtverschiebung vom Vorstand zum Aufsichtsrat geführt. Allerdings sind bislang weder Haftung noch Bezüge mitgewachsen.

mm: Also wird die Vergütung der Kontrolleure steigen?

"Sie müssen ein Vorstandsgehalt ansetzen"

Zeiss: Ja, bei den Aufsichtsräten rechne ich mit einer Steigerung der Vergütung. Wenn Sie einen 52- bis 55jährigen Profi haben wollen, müssen Sie ein Vorstandsgehalt ansetzen und in Relation zu dessen Zeitaufwand setzen.

Wenn ein Aufsichtsrat in einem Ausschuss sitzt, die ja immer wichtiger werden, hat er rund 20 Tage im Jahr mit seinem Mandat zu tun. Bei einem guten Vorstand kann man von einem Tagessatz von 15.000 Euro ausgehen. Das hieße dann für einen Profi-Aufsichtsrat: 300.000 Euro pro Jahr. Heute sind wir im Durchschnitt eher bei 80.000 bis 100.000. Das wird steigen. Es wird ja zum Teil auch sehr schwer werden, gute Leute zu finden. Wer will sich angesichts der ganzen Bankenregulierung etwa noch den Vorsitz des Prüfungsausschusses einer Bank antun?

mm: Welche Tendenz sehen Sie bei dem Vergütungsniveau für Vorstände?

Zeiss: Ich gehe davon aus, dass die Vorstandsvergütungen sich im Ablauf von drei bis fünf Jahren zurückentwickeln werden. Nichts fürchtet ein Aufsichtsratschef mehr als eine öffentliche Diskussion über das Salär des Vorstands. Die Fix-Vergütung wird voraussichtlich ansteigen, dafür werden die Boni sinken und insgesamt der Gesamtaufwand. Wir machen etwa 20 Gutachten pro Jahr für Aufsichtsräte zu den Vorstandsvergütungen. Diese Tendenz ist eindeutig.

mm: Dann wird der Arbeitsmarkt für Top-Manager in den USA und in Asien wieder interessanter.

Zeiss: Langsam. Das Argument, wir müssen uns in Deutschland mit hohen Vorstandsgehältern vor Abwerbung gen USA uns schützen, zieht ja nicht. Die US-Unternehmen besetzen ihre Posten weitgehend mit eigenen Leuten, in Asien ist das auch zunehmend der Fall. Und im europäischen Bereich wird in Deutschland schon sehr gut bezahlt. Ich rechne nicht damit, dass es wirklich erschwert werden wird, gute Leute für den Vorstand und Vorstandsvorsitz zu bekommen. Wenn Sie es anständig machen, verdienen Sie am Ende bei überschaubarem Risiko angemessen und gut .

mm: Ist denn die Auswahl groß genug?

Zeiss: Ja, weil sich auch die Suchkriterien für Vorstandsvorsitzende entkrampft haben. Man sucht auch mal außerhalb von Deutschland, und es müssen nicht mehr unbedingt immer stromlinienförmige Karrieren sein. Schauen Sie sich die Nachfolge von Wolfgang Reitzle bei Linde an. Wolfgang Büchele war bei BASF nicht zum Zuge gekommen. Dann hat er sich in der zweiten Reihe bewiesen und darf sich jetzt bei einem der interessantesten Jobs der deutschen Wirtschaft wieder beweisen. Früher waren die Vorstände der deutschen Dax- und MDax-Unternehmen sehr viel kollektiver. Man hatte auch darauf geachtet, dass der in Frage kommende Vorstand auch außerberuflich zum Unternehmen passte. Denken Sie etwa nur an die legendären Vorstellungsabende beim Aufsichtsratsvorsitzenden samt Gattin. Das ist heute praktisch undenkbar.