

Neue Chefs gesucht

Von Caspar Busse

Unermüdlich war er unterwegs. Kasper Rorsted verbrachte als Vorstandschef von Henkel bis zu 180 Tage im Jahr auf Reisen. Auf seinen Trips war er meist ohne Entourage unterwegs, erzählte Rorsted einmal. So kam er in Kontakt mit den Beschäftigten, hörte - unabhängig von der Hierarchiestufe - deren Kritik und Sorgen. Wenn ihm etwas auffiel, sprach er das später bei dem verantwortlichen Vorgesetzten an. "Man muss präsent und für Mitarbeiter ansprechbar sein", so Rorsted. "Hierarchien sollten keine Barriere sein."

Rorsted, 54, gilt vielen als der Prototyp für den Vorstandschef neuer Prägung. Der Däne ist erfolgreich und unkompliziert, er gibt sich nahbar und unabhängig, hat bereits in mehreren Branchen gearbeitet. Gerade nahm er Abschied bei Henkel, eine Aktionärsvertreterin lobte ihn dabei als "Mann der Superlative". Im August fängt er beim Sportartikel-Konzern Adidas an, im Oktober soll er dort den Vorstandsvorsitz von Herbert Hainer übernehmen. "Für mich war einfach die Zeit reif für eine neue Herausforderung", sagt Rorsted.

Die Wirtschaftswelt ändert sich gerade rasant, dafür werden neue Manager gebraucht. In fast allen Branchen ist angesichts der Digitalisierung, der vierten industriellen Revolution, nichts mehr so wie es war. Geschäftsmodelle, die jahrzehntelang für hohe Gewinne sorgten, sind plötzlich infrage gestellt. Das hat die Musikindustrie früh erlebt, nun gilt es auch für den Handel, für die Automobilwirtschaft, für die Finanzindustrie, für den Maschinenbau. Es tauchen Firmen wie die Mitfahrerbörse Uber auf, die das Geschäftsmodell der Taxibranche untergräbt. Es ist eine Art Zerstörung, Disruption.

"Wir brauchen Manager, die bereits in wilder See ohne Kompass navigiert haben. Wir brauchen eine gute Portion Querdenker und Querhandler, nicht nur an der Spitze, sondern im gesamten Management", sagt Thomas Sattelberger, der als Vorstand bei Telekom, Lufthansa und Continental gearbeitet hat und heute auf Personalthemen spezialisiert ist. Solche Querdenker gebe es "in Hülle und Fülle", aber sie würden zu wenig gefördert: "Disruption braucht Manager, die Disruptions-Erfahrung haben." Sattelberger plädiert für unkonventionelle Manager-Typen. Der Grund: Viele Geschäfte würden "an die Grenzen traditioneller Routinen" kommen, viele Unternehmen müssten deshalb völlig neue Wege gehen und sich neu erfinden. "Meine Vermutung ist: Diese glattgebügelten Manager, die vor allem auf Ähnlichkeit getrimmt sind, werden das Thema nicht heben können", so Sattelberger.

Ob Henkel und Adidas, Bayer, Commerzbank, Munich Re, VW, Allianz, BMW, Deutsche Bank, Merck - in vielen Konzernen treten gerade neue Vorstandsvorsitzende an. Es sind Wechsel-Zeiten, nicht nur bei den großen Unternehmen. Im vergangenen Jahr sind nach einer Untersuchung der Beratungsfirma Strategy& trotz der guten Wirtschaftslage die Chefpositionen wackliger geworden, normalerweise passiert das in schlechten Zeiten. 2015 lag die Fluktuationsquote in den 300 größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und in der Schweiz bei 16,7 Prozent. 2014 waren es nur gut zehn Prozent. Fast ein Drittel der Abgänge erfolgte vor Vertragsablauf, weil Topmanager scheitern. Bei VW musste Martin Winterkorn wegen des Abgas-Skandals Platz für Matthias Müller machen. Bei der Deutschen Bank steht jetzt Aufräumer John Cryan an der Spitze.

Die meisten Wechsel sind jedoch geplant, wie bei der Allianz. Oliver Bäte, 51, übernahm die

Führung des Versicherers im vergangenen Mai. Der langjährige McKinsey-Manager ist, anders als seine Vorgänger, nicht schon seit Jahrzehnten im Unternehmen, viele sagen, ihm fehle deshalb das "blaue Allianz-Gen". Der schmale Mann mit dem dünnen Haar, der als Dienstwagen das BMW-Elektromodell i3 fährt, muss nun den Versicherer in eine neue Zeit führen. Veränderung sei kein Selbstzweck, meint Bäte. Und: "Es kommt immer darauf an, warum man etwas verändert und wie man das vermittelt."

"Die neuen Vorstandschefs müssen vor allem die Kommunikation beherrschen", sagt Christine Stimpel, Partnerin und Deutschland-Chefin bei der Personalberatung Heidrick & Struggles. Diese habe sich durch die Digitalisierung völlig geändert. "Alles ist heute sehr schnell geworden, das Tempo ist hoch, die Ansprache direkt", so Stimpel. "Neue Vorstandschefs müssen besonders aufnahmefähig sein und dürfen nicht erstarren." Dass Wissen Macht sein kann, gelte schon lange nicht mehr.

Wie man alte Strukturen aufbricht und eine neue Kultur einführt, davon kann Heinrich Hiesinger, 55, lange erzählen. Er, der auf einem Bauernhof aufgewachsen ist, gilt auch als Typ neuer Prägung, unprätentiös, bescheiden, bodenständig. Als Externer hat er 2011 den Spitzenposten bei Thyssen-Krupp übernommen, war einer der ersten, der offen mit den Mitarbeitern sprach, so manche unangenehme Wahrheiten erfuhr. Nun baut er um.

Telekom-Chef Tim Höttges, 53, seit 2014 im Amt und auch einer der Neuen, reist immer wieder ins Silicon Valley, um sich neue Anregungen zu holen. Er will die Strukturen ändern, gilt als Querdenker, macht unkonventionelle Vorschläge, kritisiert auch mal öffentlich Google oder andere US-Konzerne. Kurz vor Weihnachten machte er sich für ein bedingungsloses Grundeinkommen stark und löste damit eine deutschlandweite Debatte aus.

"Es gibt eine neue Generation von Vorstandschefs: Sie haben große internationale Erfahrung, haben schon viele Dinge gemacht und sind sehr wendig", sagt Headhunterin Stimpel. "Und sie sind übrigens fast alle sehr sportlich, Zigarre-Rauchen gibt es nicht mehr." Rorsted, der Abendveranstaltungen gern früh verlässt und samstags auf das Handy verzichtet, trifft sich gern mal mit Mitarbeitern morgens um sechs Uhr zum gemeinsamen Laufen. "Gemeinsamer Sport fördert das Teamgefühl aus meiner Sicht stärker, als wenn man abends zusammen an der Bar steht", ist Rorsted überzeugt.

"Vasallentreue, bedingungslose Ja-Sager, Hofschranzenthum sind verheerend"

Team statt starrer Hierarchien ist dabei das Ziel. "Vorstände brauchen einen Kreis von Mitarbeitern um sich, die auch schwache Signale früh durchlassen. Das ist gerade in Zeiten der grundlegenden Veränderungen, wie durch die Digitalisierung, wichtig", sagt Experte Sattelberger. "Vasallentreue und Hofschranzenthum mit bedingungslosen Ja-Sagern sind dafür verheerend." Doch die Strukturen, seit Jahrzehnten gewachsen, haben Beharrungsvermögen. Beraterin Stimpel sagt: Digitalisierung und neue Kommunikationsformen führen automatisch zu einer Verflachung und zu einer Verringerung des Abstands innerhalb der Unternehmen."

Trotzdem ist es oft für Externe leichter, etwas zu ändern. "Oft bleibt dabei nicht anderes übrig, als Manager auch von außen zu holen", sagt Sattelberger. "Jetzt schlägt die Stunde der Externen, damit sollen bewusst Impulse gesetzt werden", sagt Peter Gassmann, Sprecher der Geschäftsführung von Strategy&. Etwa ein Viertel der Chefposten werden derzeit mit Managern von anderen Firmen besetzt. "Die interne Besetzung überwiegt, aber es gibt immer öfter erfolgreichere externe Besetzungen", meint auch Thomas Tomkos, Deutschlandchef

beim Personalberater Russell Reynolds. Früher sei dies nur in Notsituationen in Betracht gekommen, nun werde angesichts des rasanten Wandels die Verpflichtung von Externen sogar langfristig geplant. Tomkos glaubt: "Es ist inzwischen durchaus denkbar, dass ein Vorstandschef eines deutschen Dax-Konzerns auch mal von Google kommen kann." Wann es wohl so weit ist?

49 Jahre

ist derzeit das durchschnittliche Alter der Vorstandsvorsitzenden in Deutschland, Österreich und in der Schweiz, so jung sind die Konzernchefs sonst nirgendwo. Nach einer Studie der Beratungsfirma Strategy& liegt das Durchschnittsalter in den USA, Kanada und China bei 51 Jahren, in Japan bei 60 Jahren. Weltweit ist der Firmenboss im Durchschnitt 53 Jahre alt. In Deutschland sind die Chefs zuletzt deutlich jünger geworden, die Garde der Manager, die in den 80er-Jahren gestartet sind, erreicht die Ruhestandsgrenze. Zudem könnte das ein Zeichen sein, dass die Aufsichtsräte mehr Mut zeigen und junge Leute nach oben holen.

Caspar Busse

=====

Nach Abschluss des Volkswirtschaftsstudiums in München Ausbildung an der Georg-von-Holtzbrinck-Schule für Wirtschaftsjournalisten in Düsseldorf mit Stationen beim Handelsblatt, der Wirtschaftswoche und Sat 1, anschließend Wirtschaftsredakteur beim Handelsblatt, Korrespondent in Berlin und dann fünf Jahre lang Leiter des Münchner Handelsblatt-Büros. Mitte 2005 Wechsel zur Süddeutschen Zeitung, erst in der Wirtschafts-, dann in der Medienredaktion, schließlich von 2009 an leitender Wirtschaftsredakteur, zuständig für die gesamte Unternehmensberichterstattung.