

Der CEO sagt dem Tanker, wohin die Reise geht

Mit Dr. Theodor Weimer, Vorstandsvorsitzender der Deutsche Börse AG, sprach Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo – Gesellschaft für Organisation e. V., im zweiten Teil des Interviews über Losverfahren bei der Vorstandswahl, Frauen im Vorstand und die heutige Rolle des CEO.

zfo Im ersten Teil unseres Gesprächs sagten Sie, dass Sie nach dem Prinzip Partnering vorgehen, also nie alles alleine machen. Das ist ja für die Organisationsstruktur eine Riesenherausforderung.

Weimer Über Herausforderungen darf man nicht nur reden, man muss sie annehmen und die Angst davor nehmen! Gehen Dinge schief, lernt man dazu. Jedes Unternehmen sollte die berühmte Fehlerkultur haben. Wenn wir allerdings fundamentale Dinge falsch machen, bringt uns das um. Wichtig ist auch, dass wir junge Menschen in die Unternehmen bringen. Menschen, die neu denken. Dadurch wird die gesamte Organisation agiler.

zfo Ein ganz leidiges Thema ist die Frage, wie bekommen wir endlich hinreichend viele Frauen in den Vorstand? Was muss man machen, damit die Parität irgendwann erreicht ist?

Weimer Die Wahrheit ist ganz einfach: Der Teich, in dem wir fischen, ist klein.

zfo Was würde helfen?

Weimer Wir müssen alles tun, um Frauen zu fördern. Von Anfang an, auf allen Ebenen. Hier ein Beispiel: Wir haben von den 345 oberen Führungskräften im vergangenen Jahr etwa 30 befördert. Davon haben wir 15 von außen geholt, 15 von innen. Bei denjenigen von innen lag die Frauenquote bei 45%. Bei denjenigen von außen war die Quote 15%.

zfo Heißt das, die Deutsche Börse ist besser als der Markt?

Weimer Wenn der Markt der Durchschnitt ist, dann ja. Aber es gibt Bessere. Wir befördern viele Kandidatinnen intern. Aber extern bekommen wir oft Absagen. Was übrigens interessant ist: Besonders schwierig ist es, ausländische Mitarbeiterinnen zu bekommen.

»Topfrauen gehen heute oft woanders hin, denn sie verdienen in anderen Ländern mehr.«

zfo Weshalb ist das so?

Weimer Viele sagen, die Bezahlung sei zu schlecht. Topfrauen gehen heute oft woanders hin, denn sie verdienen in anderen Ländern mehr. Sie können es sich heute aussuchen.

zfo In der zfo diskutieren wir aktuell die These, dass es auch sinnvoll sein kann, Personalbesetzungen mit einer Mischung aus rigoroser, faktenorientierter Vorauswahl und Losentscheid für die Endauswahl zu betreiben. Dieses Vorgehen hat eine Menge interessanter Effekte, aber für die Betroffenen ist es natürlich erst einmal ein bisschen komisch. Wie wäre es denn für Sie gewesen, wenn Sie nach der rigorosen Vorauswahl dann per Losentscheid berufen worden wären?

Weimer Dann wäre ich nicht angetreten.

zfo Weshalb?

Weimer Das ist vollkommen klar: Gute Leute gehen in Besetzungs- und Auswahlprozesse, wenn sie faire Chancen haben. Und Spitzenleute gehen rein, wenn sie sa-

gen: Ich bekomme den Job. Natürlich gibt es immer das Risiko, dass man nicht genommen wird. Aber wenn das Risiko eine Würfelwahrscheinlichkeit hat, macht das keinen Sinn mehr. Dann bekommt man keine Topleute mehr auf die Liste.

zfo Aber wenn ich die drei Topleute nach definierten Kriterien, nach Ansprache über Headhunter usw. auswähle, und dann habe ich drei Topleute, die für den Job infrage kämen?

Weimer Die Frage ist aber: Kommen überhaupt noch drei für diese Liste? Wenn ich einer der drei wäre, aber nicht genommen werde, gibt es nur eine Entschuldigung: Ich bin ins Verfahren gegangen, ich bin einer der Top drei gewesen. Aber leider hat das Los gegen mich entschieden. Das wäre das Einzige. Das lässt sich einfach schlecht verkaufen.

Hinzu kommt: Private Capital ist dabei, Public Capital zu dominieren. Die Frage ist: Wie attraktiv ist es überhaupt noch, in einem Public-Capital-Unternehmen zu arbeiten? Es gibt viele Nachteile. Das Gehalt ist einigermaßen begrenzt. Ein CEO muss sich ständig rechtfertigen und sich akkurat an den Corporate Governance Codex halten. Er ist dem Aktiengesetz unterworfen und kann haftbar gemacht werden. Ich könnte fast zu der These kommen, dass wirklich smarte Manager längst in Private-Equity-Häusern oder in Unternehmen arbeiten, die von Private Equity dominiert sind.

zfo Sie sprechen von Familienunternehmen?

Weimer Ja. In Deutschland geht es Mittelständlern und familiengeführten Unterneh-

men im Vergleich zu Public-Capital-Firmen viel besser als früher. Die sind echt wettbewerbsfähig, auch im Vergleich zu den großen börsennotierten Gesellschaften.

zfo Die spannende Frage nach der richtigen Organisationsgröße gilt natürlich auch für den Vorstand selbst. Was ist aus Ihrer Sicht die richtige Größe? Unsere Analyse hat ergeben, dass 80% aller DAX-Unternehmen mit sieben plus/minus zwei die klassische »Millersche Zahl« als Anzahl der Vorstände gewählt haben. Macht das eigentlich Sinn?

Weimer Die Anzahl der Vorstände spielt heute keine Rolle mehr, denn die Zusatzkosten für den weiteren Vorstand werden kompensiert, wenn man dafür eine Führungsebene weniger braucht. Insofern ist das vermutlich reine Psychologie.

zfo Welche Psychologie wird da bedient?

Weimer Die Psychologie des Benchmarks. Es wird ständig alles verglichen. Was verdient der Aufsichtsratsvorsitzende, was verdient der CEO, wie viele Ressorts gibt es? Es gibt ganze Industrien, die ständig den DAX oder den M-DAX benchmarken. Wer außerhalb der Range liegt, hat immer Erklärungsbedarf. Investoren fragen nicht nach der Anzahl der Vorstandsmitglieder. Sie fragen nach der Qualität und sie fragen, wie viel eigenes Geld im Spiel ist.

»Die Psychologie des Benchmarks: Es wird ständig alles verglichen. Wer außerhalb der Range liegt, hat immer Erklärungsbedarf.«

zfo Was sehen Sie eigentlich als Ihre wesentliche Aufgabe an? Wenn man das Organigramm der Deutschen Börse genauer anschaut, dann sieht man, dass im CEO-Ressort die ganzen Corporate- oder Group-Funktionen versammelt sind.

Weimer Das ist die formale Zuständigkeit. In der Praxis ist das aber irrelevant. Der CEO sollte immer die Zuständigkeit für die Strategie haben. Und der CEO muss die Kommunikation unter sich haben. Insofern liegen externe Kommunikation, Pressear-

beit, interne Kommunikation, Strategie, Mergers and Acquisitions bei mir. Das sind die Kernfunktionen. Der CEO muss dem Tanker sagen, wohin die Reise geht. Compliance und Risk liegen übrigens beim CFO.

zfo Es geht also um die Ausrichtung nach innen und außen und die zugehörige Kommunikation ...

Weimer Guidance nach innen und außen, und das geht nicht ohne Kommunikation. Das bedeutet auch sehr viel Investorenarbeit – 15 Tage im Jahr allein für den CEO. Eine mindestens ähnliche Größenordnung nochmals für den Finanzchef. Hinzu kommt noch, das Unternehmen zu repräsentieren. Und letztlich bin ich natürlich Sounding Board und Sparringpartner für alle und alles.

zfo Welche Rolle hat der CEO als Eskalationsinstanz?

Weimer Ich bin die ultimativ letzte Eskalationsinstanz in der Pyramide. Allerdings muss man sehr aufpassen, nicht die erste zu sein.

zfo Wir haben ja in Deutschland das spezifische System, dass der Vorstand vom Gesetz her wirklich ein kollegiales Gremium ist. Sie sind ja nicht der Vorgesetzte Ihrer Kollegen.

Weimer Das entspricht aber nicht wirklich der Realität.

zfo Faktisch wird das also anders gelebt.

Weimer Ich führe die Company wie ein CEO. Rechtlich agieren die Vorstände als Gesamtorgan. Aber gleichzeitig hat der CEO die Möglichkeit, sein Verständnis von Führung zu erklären und dabei auch wenig verhandlungsbereit zu sein. Das bedeutet nicht, dass in den Vorstandssitzungen nicht diskutiert würde – notfalls auch sehr lange. Aber am Ende muss einer die Möglichkeit haben, die Diskussion zu beenden und die Entscheidung zu treffen, die dann alle mittragen. Ein guter CEO schafft immer ein gutes Vorstandsteam.

zfo Die Frage ist für mich: Ist diese Teamstruktur mehr Teil der informellen Organisa-

tion, die neben der formellen nach Aktiengesetz, Corporate Governance usw. existiert?

Weimer Das Aktiengesetz ist klar: Es gibt eine Gesamtverantwortung des Gremiums. Wenn wir etwas in den Sand setzen, dann haben wir alle gemeinsam etwas in den Sand gesetzt. Trotzdem gibt es das Prinzip der Ressortverantwortung. Man darf trotz der Teamdynamik allerdings nicht vergessen, dass auch die Kollegen im Vorstand eine klare Nummer eins sehen wollen. Die Mannschaft sowieso, die Presse, die Öffentlichkeit auf jeden Fall und die Investoren auch. Wir haben 80% internationale Investoren und die wollen keinen CEO, der nur »Primus inter Pares« ist.

zfo Das verstehen die nicht.

Weimer Da hat die Realität das Aktiengesetz – das ja über 100 Jahre alt ist – längst überholt. Die CEO-Rolle ist heute gelebte Praxis.

»Die Kollegen im Vorstand wollen eine klare Nummer eins sehen. Die Mannschaft sowieso, die Öffentlichkeit und die Investoren auch.«

zfo Das ist interessant. Denn das ist ja eigentlich Teil der informellen Struktur – oder?

Weimer Es geht noch weiter: Ich glaube, dass sich die One-Tier-Struktur faktisch durchsetzt, bei der die Aufsichtsrats- und die Vorstandsmitglieder ein Team bilden. Heute werden auch die Aufsichtsratsvorsitzenden sehr viel stärker in die Pflicht genommen als noch vor ein paar Jahren.

zfo Das alte Prinzip der Organisationsgestaltung, das die Deckungsgleichheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung verlangt, wird sich freuen, wenn die Aufsichtsräte sich bei zunehmender Verantwortung mehr einmischen.

Weimer Auch Aufsichtsräte spüren den Druck der Shareholder. Wenn ein CEO dann sagt: »Ich führe das Unternehmen nach § 76 Absatz 4 des Aktiengesetzes«, ist er mitten im Kompetenzgerangel.

zfo Was empfehlen Sie einem jungen Kollegen, der in den Vorstand will? Was ist der richtige Weg, um heute DAX-Vorstand zu werden?

Weimer Das ist relativ einfach:

1. Such dir die richtige Branche aus. Die Branche ist wichtiger als alles andere.
2. Deine Fähigkeiten müssen zu dieser Branche passen. Wer ein Wachstumstyp ist, sollte nicht als Controller anfangen. Und nicht bei einem »Do-do-Unternehmen«, also in einer Branche, die im Niedergang begriffen ist.
3. Du musst versuchen, breit aufgestellt zu sein und schnell in die Tiefe gehen zu können. Du musst komplexe Zusammenhänge durchdringen. Du brauchst keine 100% Tiefe, 80% reichen aus.
4. Du musst alle drei Jahre aus der Komfortzone heraus.

zfo Also wirklich sich selbst challengen.

Weimer Völlig klar. Ich würde dem jungen Kollegen auch raten, sich mindestens zwei Mentoren zu suchen. Mindestens einer zwingend außerhalb des Unternehmens. Und: Networking darf nicht instrumentell sein. Als Topführungskraft muss man wirklich gerne von Menschen umgeben sein. Heutzutage mehr noch als früher. Du musst eine Rot/Blau-Mischung haben: blau = rational, rot = emotional, damit du Leute hinter dich bringst. Denn du hast nicht die



Zur Person:

Dr. **Theodor Weimer** ist seit 2018 Vorsitzender des Vorstandes der Deutsche Börse AG. Davor war er zehn Jahre bei der HypoVereinsbank/UniCredit Bank AG tätig, von 2009 bis 2017 als Sprecher des Vorstands. Herr Weimer arbeitete zunächst bei zwei führenden Unternehmensberatungen und einem Investmentbanking-Haus, bevor er in die Bankenbranche wechselte. Er hat Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und Geografie an den Universitäten Tübingen und St. Gallen studiert und an der Universität Bonn promoviert.

Zeit, den Leuten immer alles zu erklären. Sie müssen dir auch vertrauen.

zfo Wenn die laterale Führung quer zu den Ressortgrenzen funktioniert, heißt das auch, dass die klassische Hierarchie nicht mehr funktioniert? Deshalb muss man die Leute heute anders gewinnen, nicht über klassische Hierarchien?

Weimer Ein CEO muss den Ruf haben, dass er Dinge hinbekommt. Ich rate jungen Leuten: Passt auf, dass ihr nicht ewig im »Young Talent Pool« bleibt. Gute Leute sind Talente und wollen wie Talente behandelt werden. Und dann sind sie zehn Jahre Talent. Sie wurden überall positioniert, aber sie haben nie was Großes erreicht. Und da-

rum sage ich: Du musst auch mal ein Risiko auf dich nehmen und dort hingehen, wo nicht schon alles auf dem Elf-Meter-Punkt liegt.

zfo Lieber Herr Dr. Weimer, vielen Dank für diese hoch spannenden und sehr offenen Ausführungen.

Erster Teil des Interviews

In der zfo 2/2020 ist der erste Teil des Gesprächs erschienen. Dabei ging es um die Bedeutung von Strukturen, Prozessen und Kulturen. Außerdem schilderte Herr Dr. Weimer, wie ein DAX-Unternehmen heute geführt wird.