

# „Aus der Kuschelecke heraus“

Christoph Trah, Geschäftsführender Gesellschafter Interconsilium GmbH, über Anforderungsprofile von Top-Managern

**Versicherungswirtschaft:** *Bei all den krisenhaften Belastungen zwischen Niedrigzins, Markt Wandel bis zur Regulierungsschraube: Ist sie da – die Kompression für das Top-Management der Versicherer?*

**Christoph Trah:** Entgegen manch landläufiger Meinung bin ich der Auffassung: Die Versicherungsunternehmen und diejenigen, die hier Spitzenverantwortung tragen, sind längst aus der Kuschelecke heraus. Man kann nicht sagen, dass durch die Wettbewerbsverschärfung der gerade zurückliegenden Jahre jetzt ein völlig unbekannter Wind weht. Vor 20 Jahren machte sich die Liberalisierung des Marktes vehement breit; dann gab es Ende der 90er Jahre die Dotcom-Entwicklung und die Überhitzungen an den Kapitalmärkten – ebenfalls ein enormer Veränderungsdruck. Die Zeit der Generaldirektoren früheren Typs mit einer Unternehmensführung nach Guts-herrenart löste sich ab. Seither zählt eine andere Form von Leadership.

*Ist der Eindruck richtig, dass parallel die Fluktuation auf der Top-Ebene zugenommen hat? Weil der Erfolgsdruck viel kurzfristiger und schärfer geworden ist?*

► Schon. Die Unternehmen haben sich ja zum Teil neu erfinden müssen. Wegen des langfristigen, nachhaltigen Geschäftsmodells kommt es indes nicht zu derart hektischen Bewegungen wie etwa in der Industrie. Fakt ist, die Fluktuation hat zugenommen, die rein altersbedingten Neubesetzungen machen für sich nur noch etwa die Hälfte aller Neubesetzungen aus. Weiterhin wurden die Vorstände verkleinert, weil Effizienz nun einmal oben anfängt. Mittelgroße Unternehmen mit einem Dutzend Vorständen werden Sie heute nicht mehr finden.

Überdies werden rein fachlich geprägte Führungskräfte den Management-Anforderungen von heute nicht mehr gerecht. Leadership ist gefragt, was mehr ist, als vor allem fachlich gut zu sein. Leadership heißt den ganzen Bogen zu spannen – die Strategie zu entwickeln, deren Operationalisierung zu steuern, zu kommunizieren und die Mitarbeiter auf den Kurs einzuschwören.

*Vollzieht sich nicht zugleich eine gegenläufige Entwicklung: Es wird dem kurzfristigen Erfolgsdruck Tribut gezollt statt langfristigem strategischem Kurs?*

► Das nehme ich eher in anderen Branchen wahr. Die Versicherungsbranche zählt nicht



**Personalberater Christoph Trah:**

„Leadership und Vision müssen mehr zählen als der Branchen-Stallgeruch.“

Foto: Interconsilium

viele börsennotierte Unternehmen mit kurzfristigem Quartals- und Analystendruck. Projektdenken kommt vor in organisatorisch-prozessualen Bereichen. Etwa bei großen IT-Projekten, bei denen zuweilen schnell eine Wende eingeleitet werden muss, weil man sich verheben hat. Generell stellt sich aber mehr die Herausforderung, wie positioniert sich das Unternehmen langfristig. Nehmen Sie zum Beispiel die Lebensversicherung, die ihre Grundfesten zu stabilisieren hat mit Produktprogrammen, die Veränderungen an Finanzmärkten ebenso Rechnung zu tragen haben wie dem gesellschaftlichen Wandel in Richtung nonlinearer Lebensläufe.

*Inwieweit wird die Kompression durch den parallelen Regulierungsdruck verschärft, der den Unternehmens- und Marktkurs in enge Korridore zwingt? Sind Manager unter diesem doppelten Druck eher Gejagte als Gestaltende?*

► Sie müssen Gestaltende bleiben, auch und insbesondere dann, wenn das Marktumfeld so herausfordernd ist wie heute. In diesen Marktphasen trennt sich die Spreu vom Weizen.

*Vorstände werden bestellt von den Aufsichtsräten, die einfach aus genealogischen Gründen von älterem Schlag sind. Funktioniert das oder beobachten Sie einen Kulturbruch?*

► Nur teilweise. Die grundsätzlichen Anforderungen und die verschärfte Haftung für Aufsichtsräte führt zu einer Professionalisierung auch der Gremien. So bilden sich in den Aufsichtsräten neue Strukturen. Man achtet darauf, dass die Zusammensetzung der Kompetenzen stimmt. Auch die Aufsichtsräte haben erkannt, dass Unternehmensführung wie ehemals, als möglicherweise noch sie selbst im Vorstand waren, so nicht mehr unbedingt funktioniert. Die Bestellungen von teilweise noch sehr jungen Vorständen zeigt ein wohlthuendes Vertrauen in die nächste Generation. Die Besetzung einer Top-Managementposition verläuft in einem sehr konstruktiven Dialog mit dem Aufsichtsrat, wobei die strategische Zielrichtung des Unternehmens und die kulturellen Gegebenheiten die maßgeblichen Leitgrößen sind.

*Wie finden Sie die Leute mit der erforderlichen Kompetenz? Die können Sie doch als Headhunter in erster Linie nur anderen Unternehmen abjagen.*

► Eine Suche erstreckt sich auf die gesamte Breite des Marktes, und häufig werden mir zudem auch sehr gute interne Kandidaten an die Hand gegeben, die mit dem Markt gespiegelt werden. Im Rahmen eines strategischen Dialoges erarbeite ich vorab mit dem Klienten ein Briefing, das Grundlage für den Suchauftrag ist. Sodann gehe ich auf die potenziell geeigneten Personen zu, die von vorneherein keineswegs immer wech-

selber sind, beschreibe die Aufgabe und diskutiere die strategischen und operativen Implikationen. Damit beginnt der weiterführende Dialog. Entscheidend ist die Attraktivität der Position, in der man etwas bewegen kann und die eine berufliche Entwicklung ermöglicht. Auf eine ex-ante gegebene Wechselbereitschaft kommt es dabei gar nicht an. In meinem Funktionsverständnis bin ich dabei loyaler Berater beider Seiten – meines Auftraggebers und des in Aussicht genommenen Kandidaten, unabhängig davon, ob es sich um einen internen oder externen Kandidaten handelt.

*Kommt es auch vor, dass Sie von sich aus auf Unternehmen zugehen, von denen Sie wissen, dort stellt man sich neu auf, und bieten dann ihre Dienste an?*

► Natürlich muss ich mich auch ins Gespräch bringen, ich bin ja nicht der einzige Anbieter. Wenn sich etwas abzeichnet, überlege ich, wo besteht ein Kontakt, der den unaufdringlichen Zugang eröffnet.

*Inwieweit entwickeln sich das Managerwesen und die Managementkultur über alle Branchen hinweg aufeinander zu? Wird der closed shop von Fachbranchen wie die der Versicherer durchlässiger?*

► Es gibt schon solche Konvergenztendenzen. Die Wechselmöglichkeit von einer Branche in die andere ist auch eine Frage der Regulierung. Die Bafin guckt sich ja genau an, wer für den Vorstand einer Versicherung befähigt ist, und zwar nach fachlicher wie persönlicher Eignung. In den Bereichen Finanzen, Marketing sowie Personal sucht man durchaus branchenübergreifend. Von Banken und aus der Konsumgüterindustrie kommen die Einen oder Anderen. Aus der pro-

#### **Dr. Christoph Trah (47)**

studierte nach Banklehre bei der Deutschen Bank Volkswirtschaft in Köln und promovierte über „Kapitalmarkttheorie und Versicherungen“. Seine erste berufliche Station führte ihn zur Karlsruher Versicherung, wo er zunächst als Assistent des damaligen Vorstandsvorsitzenden Bernhard Schareck das Vorstandsbüro leitete und dann den Bereich Produktmanagement und strategisches Marketing übernahm. Im Jahr 2000 wechselte er zu der Düsseldorfer Personalberatung Interconsilium GmbH, in der er als Geschäftsführender Gesellschafter branchenweit für die Besetzung von Top Management-Positionen zuständig ist. ■

duzierenden Industrie gibt es bisher weniger an Wechsel in die Versicherungswirtschaft. In Deutschland ist – anders als in der angelsächsischen Praxis – Leadership keine eigene und branchenübergreifende Disziplin, man schaut sehr auf den Branchen-Stallgeruch. Wenn der nicht da ist, trauen sich Aufsichtsräte oft nicht so recht, da man unter Rechtfertigungsdruck kommen könnte, wenn der Betreffende dann nicht so einschlägt.

*Und wie ist das mit der Ausstrahlungskraft nicht nur nach innen und in die Branche, sondern auch nach außen in die Öffentlichkeit hinein?*

► Dazu muss man keinen Lautsprecher an der Spitze haben, sondern eher den Regisseur, der für die Strategie des Unternehmens steht und sein Team auf der obersten Leitungsebene moderiert. Klar ist es wichtig, dass nach außen die Linie erkennbar wird, auch im Zusammenhang mit übergeordneten gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Gegebenheiten. Es ist aber nicht ohne Risiko, wenn nur einer an der Spitze dem Unternehmen oder der Branche ein Gesicht gibt. Wenn eine solche starke Identifikationsfigur in eine schwierige Gemengelage gerät, leidet womöglich die ganze Branche darunter.

*Wir verzeichnen in den vergangenen Jahren eine rasante Entwicklung der Vergütungs- und Bonussysteme. Sind in dieser Beziehung die Versicherer wettbewerbsfähig gegenüber anderen Branchen?*

► Die Vergütung in der Versicherungsbranche ist vergleichsweise moderat. Sie werden nicht lesen oder hören, dass Versicherungsvorstände über unangemessene, exzessive Einkommen verfügen. Bei Banken und in der Industrie wird teilweise deutlich besser bezahlt. In den vergangenen Jahren hat sich aber der Level bei den Versicherern erkennbar nach oben entwickelt – insbesondere bei international tätigen Unternehmen. Auch auf der Ebene unterhalb des Vorstandes stieg das Gehaltsniveau, sodass den zunehmenden Anforderungen an Leadership und Change-Management-Qualifikation Rechnung getragen wird.

*Und die Bonussysteme?*

► Im Schnitt werden ca. 30 Prozent der Gesamtvergütung erfolgsabhängig nach definierten Zielen und Ergebnissen bezahlt.

*Compliance ist eine machtvolle Kraft für die Unternehmensführung geworden. Spielt Integrität eine zunehmende Rolle gegenüber einem robusten Geschäftsstil der Hemdsärmeligkeit?*

► Diese Anforderungen sind bei den Versicherern sehr hoch. Hier ist die Grenzänge-

rei bis hin zur -überschreitung auch bei großem Erfolgsdruck nicht verbreitet.

*Gilt das auch für die Führung der Vertriebe? Der so genannte Innen- und Außendienst bildet nicht nur in den großen Konzernen zwei verschiedene Welten. Welches Management ist notwendig, um dem gerecht zu werden?*

► Jedem Unternehmen ist zu raten, eine hohe Durchlässigkeit zwischen Innen- und Außendienst herzustellen und den Führungskräften zu ermöglichen, zwischen Innen- und Außendienst zu rotieren. So lebt man dann auch vor, dass drinnen und draußen die gleichen Gesetze angemessenen Verhaltens zu gelten haben.

*Wir müssen noch über Frauen reden, die ja im Sinne der Unternehmenskultur mehr und mehr auch auf die Leitungsebene Eins gehören oder gehören sollen. Was ist der reale Trend aus der Sicht des Personalberaters?*

► Quantitativ zählen noch immer relativ wenige Frauen zum Top-Management und auch in den Ebenen darunter, aus denen sich die Top-Ebene rekrutiert. Das ist meiner Überzeugung nach ein Nachteil, weil Diversity ein Asset für sich darstellt. Auf der anderen Seite sage ich aber auch, dass man das nicht mit einer Quote regeln kann, das geht nur über Kompetenz und Qualifikation.

*Warum nicht über Quote? Gibt es nicht genug qualifizierte Managerinnen?*

► Das entwickelt sich zunehmend. Ich sehe vielmehr, dass wir keine Quote brauchen, weil viele Aufsichtsräte durchaus darauf aus sind, auch ohne Quote Frauen auf der Top-Ebene zu haben. Und auch den Frauen tut man mit einer Quote keinen Gefallen, jedenfalls nicht den wirklich qualifizierten Frauen.

*Schlussfrage alles über alles: Wohin geht der Trend in der Führung von Versicherungsunternehmen? Wo liegen die Optimierungspotenziale?*

► Die große Stärke der Versicherer sind sehr gut ausgebildete Leute, die weithin auch die Qualität des obersten Managements bestimmen. Bei manchen Versicherungsunternehmen fehlt mir allerdings mitunter der gewisse Spirit – die Leidenschaft, die mit einer gut kommunizierten Mission verbunden ist und die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspricht. Es braucht eine unternehmerische Vision zur Führung und Mobilisierung aller Mitarbeiter im Unternehmen. Auf gut Deutsch: Klare Ziele, klare Strategie, konsequentes Vorleben und Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation.

*Das Interview führte Heinz Klaus Mertes. ■*