

TITELTHEMA

Wie wird man CEO?

Der Weg nach ganz oben ist nicht leicht. Neben Talent und fachlichen Kompetenzen gehört immer auch eine gute Portion Glück dazu. Darüber sind sich die Experten einig.

TEXT: MERLE SCHMALENBACH



Früher Fußballer, heute CEO: Der studierte Betriebswirt Lutz Lehmann leitet heute das Konsumgüterunternehmen Hermes Hansecontrol.

Lutz Lehmann hat schon früh an seinen Zielen gearbeitet: Als junger Fußballer schaffte er es in den Kader der U-16-Mannschaft – und wurde mit ihr Europameister. Knapp zwanzig Jahre später, mit nur 35 Jahren, gelang dem Betriebswirt der Sprung zum CEO. Beim Unternehmen Hermes Hansecontrol, das Konsumgüter auf Sicherheit überprüft, ist er verantwortlich für 500 Mitarbeiter und sieben Standorte – darunter in China und Indien. „Fußball und eine CEO-Karriere haben einiges gemeinsam“, sagt der heute 40-Jährige. „Man braucht Talent, Glück und die passende Persönlichkeit.“

Viele Studenten träumen von einer solchen Karriere: Schließlich verspricht der CEO-Posten Prestige, Macht und ein hohes Gehalt. Wann immer ein bekannter CEO eine Hochschule besucht, sind die Hörsäle voll. Als zuletzt fünf große Unternehmen den „CEO of the Future“ suchten, bewarben sich 2.100 Nachwuchsmanager. Doch wie genau klappt es mit der CEO-Karriere? Anruf beim Karriereberater Jürgen Nebel, der das Buch „Die CEO-Bewerbung“ geschrieben hat. Er dämpft zunächst die Erwartungen: „CEO bei einem Dax-30-Konzern zu werden ist praktisch so schwer, wie Trainer in der Ersten Bundesliga zu werden – da gibt es nur 30 Plätze, dort 18“, sagt er. Wer tüchtig und ehrgeizig sei, für den sei ein „normaler“ CEO-Posten – etwa bei einer Firma mit 200 Millionen Euro Jahresumsatz – jedoch durchaus erreichbar.

„Man sollte sich allerdings ehrlich fragen, warum man einen CEO-Posten anstrebt“, sagt die Headhunterin Susanne Scherp-Keresztes von Delta Management Consultants. „Wenn es einem nur um den Titel und das Gehalt geht, wird es nicht klappen. Man sollte sich von dem leiten lassen, was einem ehrlich Freude macht und einem entspricht – nur dann ist man auch erfolgreich.“ Neben hervorragenden Fachkenntnissen seien die Soft Skills wesentlich für die CEO-Karriere. Das sieht auch der Coach Benjamin Büscher so: „Man muss Menschen mögen, Vertrauen herstellen können und empathisch sein. Ob man diese Fähigkeiten mitbringt, kann man schon früh feststellen: Ist man im Privatleben jemand, der den Freundeskreis zusammenhält und Aktivitäten organisiert – und hören die anderen auf einen? Oder lässt man sich lieber in der Gruppe treiben?“ Viele CEOs hätten schon als Jugendliche Führungsrollen eingenommen, etwa als Schulsprecher oder im Sportverein. So wie Lutz Lehmann: „Ich war als Fußballer fast immer Mannschaftskapitän und habe meine Meinung gesagt. Als CEO sollte man extrovertiert sein, gut zuhören können und selbstreflektiert sein.“

BESONDERE PERSÖNLICHKEIT

Wie wichtig die Persönlichkeit für eine CEO-Karriere ist, hat im vergangenen Jahr eine Studie der German Graduate School of Management and Law (GGS) untersucht und sich dabei auf die Dax-30-CEOs konzentriert. Das Ergebnis: Alle begutachteten Topmanager schienen demnach äußerst gewissenhaft, ehrgeizig, zielstrebig, belastbar und besonders leistungsstark zu sein. Allerdings: Auch eine eher geringe Anpassungsfähigkeit fiel auf, die sich in einem kompetitiven und herausfordernden Verhalten bemerkbar machte.

„Wenn es nur darum geht, den Lebenslauf zu verschönern, hat man am Ende nur Sammelbilder, die einem im Berufsalltag nicht weiterhelfen.“

Neben der starken Persönlichkeit spielt auch eine fundierte Ausbildung eine wichtige Rolle. „Die meisten CEOs sind Betriebswirte“, sagt Jürgen Nebel. „Juristen sind deutlich seltener anzutreffen.“ Ihnen rät er, das zweite Staatsexamen zu absolvieren und anschließend in ein Beratungsunternehmen oder eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft einzusteigen. Auch MINT-Studiengänge könnten sinnvoll sein. „Gern gesehen wird auch ein Doppelstudium“, sagt Susanne Scherp-Keresztes. Empfehlenswert sei beispielsweise eine Kombination aus Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwissenschaften. Benjamin Büscher rät zu eher ungewöhnlichen Kombinationen, wie etwa Psychologie und Betriebswirtschaft. „Dadurch lernt man, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. Man sollte auch Dinge tun, ohne ständig zu überlegen: Was mache ich damit? Wenn es nur darum geht, den Lebenslauf zu verschönern, hat man am Ende lauter Sammelbilder im Schaukasten, die einem im Berufsalltag nicht unbedingt weiterhelfen.“

Für eine CEO-Karriere empfiehlt Susanne Scherp-Keresztes grundsätzlich ein Universitätsstudium. „Die Wahl der Hochschule ist allerdings nicht vorrangig wichtig.“ Die Diplomarbeit sollte idealerweise mit Praxisbezug in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen geschrieben werden. Benjamin Büscher sieht wiederum Vorteile in einem dualen Studium, da man auf diese Weise schon früh die Arbeit in einem Unternehmen kennenlernen. Ein wichtiger Punkt seien außerdem Auslandsaufenthalte. „Je nach Branche sind neben den USA besonders Stationen in Asien oder in einem arabischen Land von Vorteil.“ Nach dem Studium sollte man dann möglichst in einem großen Konzern einsteigen, empfiehlt Jürgen Nebel.

PRAKTISCHE ERFAHRUNG ZÄHLT

38 Prozent der deutschen CEOs haben außerdem promoviert, wie eine aktuelle Studie der Personalberatung Heidrick & Struggles im vergangenen Jahr herausfand. „Mittlerweile verlieren Dokortitel mehr und mehr an Bedeutung, während der MBA immer interessanter wird“, sagt Susanne Scherp-Keresztes. Wie auch immer man sich weiterbildet – zu lange sollte man sich allerdings nicht an der Uni aufhalten. „Man darf nicht erwarten, dass man bis Mitte 30 studieren und Titel sammeln und dann sofort als Abteilungsleiter anfangen kann. Es ist egal, wie viele Studiengänge man belegt – man wird nicht auf alles vorbereitet sein“, sagt Büscher. Er selbst habe immer versucht, Lernkurven- und nicht Ausbildungsmaximierung zu betreiben.

Büscher weiß, wovon er spricht. Der 34-Jährige hat ein duales Studium zum Betriebswirt absolviert und anschließend in der Logistikbranche Karriere gemacht. Mit nur 31 Jahren schaffte er es in die Geschäftsführung des amerikanischen Unternehmens Avnet, führte 1.000 Mitarbeiter und gewann den CEO-Award seiner Firma. Zu seinen wichtigsten Tipps gehört es, sich einen Mentor zu suchen. „Egal, ob man Praktikant oder Geschäftsführer ist – Rat und Feedback kann man immer gebrauchen. Man sollte sich jemanden aussuchen, der nahbar und gut vernetzt ist – und sich einfach trauen, ihn zu fragen. Mehr

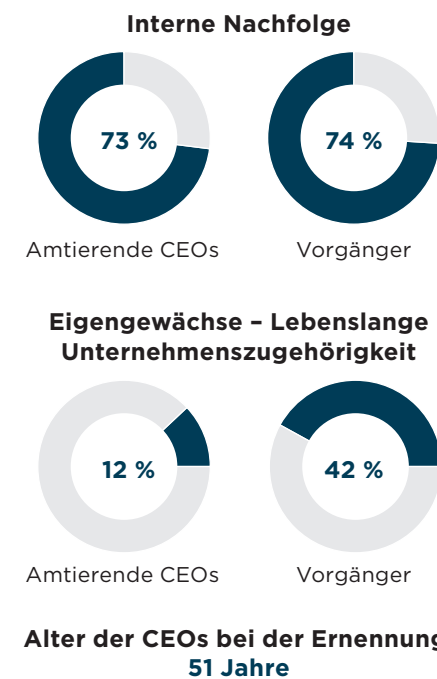
Foto: privat

als nein sagen kann er nicht.“ Es sei entscheidend, selbst aktiv zu werden. „Zu viele Berufsanfänger haben den Anspruch, dass jemand auf sie zukommen muss.“ Es sei wichtig, die Komfortzone zu verlassen: „Denn nur außerhalb der Komfortzone geschieht die Magie.“

REGELMÄSSIGE JOBWECHSEL

Dazu gehören auch Stellenwechsel. Zwar werden 73 Prozent der CEO-Positionen intern besetzt, wie eine aktuelle globale Studie des Beratungsunternehmens Russell Reynolds Associates ergab. Doch nur zwölf Prozent der amtierenden CEOs haben vorher nie in einer anderen Firma gearbeitet. „Wer 15 Jahre in einem Unternehmen war, den hält man schnell für engstirnig“, sagt Susanne Scherp-Keresztes. „Andererseits sollte man auch kein Job-Hopping betreiben.“ Jürgen Nebel rät als Faustregel, alle fünf bis acht Jahre das Unternehmen zu wechseln. Für den Neustart hat Benjamin Büscher einen weiteren Tipp: „Wenn ich irgendwo neu anfangen, packe ich immer erst zwei Wochen im Lager Kartons aus, um die Mitarbeiter an der Basis und ihre Arbeitsabläufe kennenzulernen. Das hilft mir später als Führungskraft.“ Ab einem gewissen Level müsse man außerdem eher an seiner Persönlichkeit als an seinen Fachkenntnissen arbeiten. „Es reicht dann nicht mehr, sich nach anderen zu richten. Man muss von einer Außen- zu einer Innenperspektive gelangen.“ Doch auch wenn man diese Tipps be-

Die meisten Chefposten werden an interne Manager vergeben



Quelle: Russell Reynolds Associates

herzigt – ein Garant für den CEO-Posten ist das noch nicht. „Wie beim Fußball braucht man auch Glück“, sagt Lutz Lehmann. „Der Trainer muss einen gut finden, und man muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein.“

Freya Oehle, 26 Jahre alt, hat sich lieber selbst zur Trainerin gemacht – und mit einem Freund das Start-up Spottster gegründet, eine Art digitalen Merkzettel mit Preisalarm. Innerhalb weniger Monate musste die Betriebswirtschaftlerin zur Self-made-CEO-Frau heranwachsen. „Das Studium hat mir dabei kaum geholfen“, sagt sie. Als sie einen Mitarbeiter wegen schlechter Leistungen entlassen musste, lag sie nächtelang wach; bei Verhandlungen mit älteren Geschäftspartnern musste sie erst einmal lernen, hart zu verhandeln. Am Ende half es ihr, dass sie früher regelmäßig in ihrer Männer-WG um Putzpläne hatte kämpfen müssen. „Das hat mir mehr gebracht als jedes Seminar.“

Auch das Freizeitverhalten musste Freya Oehle neu lernen – schließlich geht jeder CEO-Job zu Lasten des Privatlebens. Wenn sie sich heute mit Freunden trifft, ist das Thema Start-up für eine halbe Stunde lang erst einmal tabu. „Nur so kann ich abschalten.“ Auch Benjamin Büscher rät, sich rechtzeitig einen Ausgleich zu schaffen, da sonst ein Tunnelblick programmiert sei. Er selbst hat Philosophie Kurse besucht und macht Yoga. „Man muss auf dem Weg zum CEO auch mal innehalten können. Nur dann klappt es auf Dauer mit der Karriere.“

JUSTUS-LIEBIG-
UNIVERSITÄT
GIESSEN
GEGR. 1607

Mein Master-Plan: Studieren in Gießen

- ✓ attraktive Master-Studiengänge
- ✓ exzellente Lehre an einer forschungsstarken Volluniversität
- ✓ 28.500 Studierende in 11 Fachbereichen
- ✓ lebendige Universitätsstadt in der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main
- ✓ günstige Lebenshaltungskosten, kurze Wege

JLU DAS LEBEN STUDIEREN
DIE WELT ERFORSCHEN

Alle Master-Studienangebote unter: www.uni-giessen.de/ma · Hotline: 0641 99-16400

Deutschland
STIPENDIUM
Wir sind dabei

Unterstützen Sie das
Deutschlandstipendium an der
Justus-Liebig-Universität Gießen.

