

Head Tax im Konzern – warum zwischen Fachspezialist und Führungskraft die grössten Fehlbesetzungen entstehen (Teil 1)

Die Position des Head Tax gehört zu den anspruchsvollsten Rollen im Corporate-Bereich. Kaum eine Funktion vereint so viele Anforderungen gleichzeitig:

- hohe fachliche Tiefe
- globale Komplexität
- enge Verzahnung mit Finance, Legal und Business
- Verantwortung für Risiken mit potenziell erheblichen finanziellen und reputativen Auswirkungen

Und dennoch zeigt die Praxis ein klares Muster: Viele Besetzungen auf Head-Tax-Level erfüllen die Erwartungen nur teilweise. Nicht, weil die Kandidaten fachlich nicht geeignet wären. Sondern weil die Rolle selbst häufig falsch verstanden wird. Der Head Tax ist weder ein reiner Spezialist noch eine klassische Führungsrolle. Er ist eine hybride Funktion – und genau darin liegt die Herausforderung. Die Kombination aus dem 3E-Framework und den 4 Drives macht diese Dynamik sichtbar.

1. Die typische Fehlannahme: „Der beste Steuerexperte wird Head Tax“

In vielen Unternehmen erfolgt die Besetzung nach einer naheliegenden Logik: Der fachlich stärkste Kandidat wird in die Führungsrolle befördert oder rekrutiert. Diese Logik ist nachvollziehbar, aber unzureichend. Der Grund ist, dass sich die Anforderungen mit der Rolle fundamental verändern:

- weg von Einzelfalllösungen
- hin zu Systemverantwortung
- weg von Detailtiefe
- hin zu Steuerung, Priorisierung und Kommunikation

Der Head Tax ist nicht mehr derjenige, der die beste Lösung entwickelt, sondern derjenige, der sicherstellt, dass die richtigen Lösungen entstehen.

2. 3E im Kontext des Head Tax

Auch hier bleibt das 3E-Framework die Grundlage. Die Gewichtung verschiebt sich jedoch.

Expertise – Grundlage, aber mit veränderter Funktion. Fachliche Exzellenz bleibt zwingend erforderlich. Ohne sie fehlt die Glaubwürdigkeit gegenüber:

- internen Stakeholdern (CFO, Legal, Business)
- externen Partnern (Berater, Behörden)

Gleichzeitig verändert sich die Rolle der Expertise: Der Head Tax muss nicht jede Detailfrage selbst lösen. Er muss beurteilen können, welche Fragen kritisch sind – und wie sie adressiert werden. Expertise wird zur Steuerungskompetenz.

Energie – vom Problemlöser zum Treiber. Energie zeigt sich beim Head Tax weniger in operativer Umsetzung, sondern in der Fähigkeit, Themen aktiv zu treiben:

- Initiierung von Projekten (z. B. neue regulatorische Anforderungen)
- Koordination globaler Aktivitäten
- Durchsetzung von Prioritäten

Ein Head Tax mit geringer Energie wird reaktiv. Themen werden abgearbeitet, nicht gestaltet.

Ethik – Stabilität unter Druck. Steuerthemen bewegen sich häufig im Spannungsfeld zwischen Optimierung und regulatorischen Grenzen. Der Head Tax trägt Verantwortung für Entscheidungen, die:

- finanziell relevant sind
- regulatorisch sensibel sind
- reputationsrelevant sein können

Ethik zeigt sich hier in der Fähigkeit, klare Linien zu definieren und auch unter Druck einzuhalten. Ein Head Tax ohne starke ethische Grundlage wird zum Risiko.

3. **Die 4 Drives – die eigentliche Differenzierung**

Die Besonderheit der Head-Tax-Rolle wird erst durch die 4 Drives vollständig sichtbar.

Comprehend – der zentrale Treiber

Der Drive „Comprehend“ ist in dieser Rolle zentral. Er beschreibt:

- die Fähigkeit, komplexe Systeme zu verstehen
- Zusammenhänge zu erkennen
- langfristige Entwicklungen einzuordnen

Steuerfragen im Konzern sind selten isoliert. Sie betreffen:

- verschiedene Länder
- unterschiedliche Geschäftseinheiten
- komplexe regulatorische Rahmenbedingungen

Ein Head Tax ohne starken Comprehend-Drive wird diese Komplexität nicht ausreichend durchdringen.

Defend – Risikomanagement als Kernaufgabe

Der Drive „Defend“ ist beim Head Tax besonders ausgeprägt. Er zeigt sich in:

- Risikobewusstsein
- Strukturierung von Entscheidungsprozessen
- Sicherstellung von Compliance

Der Head Tax ist in vielen Organisationen die letzte Instanz, bevor steuerliche Risiken real werden.

Ein zu schwach ausgeprägter Defend-Drive führt zu riskanten Entscheidungen. Ein zu stark ausgeprägter Defend führt zu keinen Entscheidungen beziehungsweise zu Stillstand.

Bond – Wirkung im Netzwerk

Der Head Tax arbeitet selten isoliert. Seine Wirkung hängt davon ab, wie gut er:

- mit dem CFO zusammenarbeitet
- das Business versteht
- externe Berater steuert

Der Drive „Bond“ beschreibt diese Fähigkeit. Ein Head Tax ohne Bond wird fachlich korrekt arbeiten – aber wenig Einfluss haben.

Acquire – begrenzt relevant

Der Drive „Acquire“ spielt eine untergeordnete Rolle. Ein zu stark ausgeprägter Acquire-Drive kann sogar problematisch sein, wenn er zu stark auf Status oder interne Positionierung ausgerichtet ist.

Die Kombination von 3E und 4 Drives zeigt, welche Anforderungen ein Head Tax erfüllen muss. Entscheidend ist jedoch, wie sich unterschiedliche Ausprägungen in der Praxis auswirken. In Teil 2 betrachten wir deshalb typische Fehlbesetzungen, die Bedeutung des Unternehmenskontextes und die Frage, was daraus für die Rekrutierung eines Head Tax folgt.