

# „Jetzt geht es um existenzielle Fragestellungen“

Topheadhunter *Christoph Zeiss* sagt, welche Managertypen die Unternehmen in der Krise suchen.

**C**hristoph Zeiss (47) ist Gründungspartner des Personalberaters Heads International, der jährlich rund 150 Topjobs vor allem in Deutschland und der Schweiz besetzt. Unter den größeren Mandaten der vergangenen Jahre sind Hugo-Boss-Chef **Daniel Grieder** (60), der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Börse, **Theodor Weimer** (62), der Finanzvorstand der Lufthansa, **Remco Steenbergen** (54), und die Personalvorständin der Credit Suisse, **Christine Graeff** (49). Es war nicht leicht, einen kurzfristigen Termin für das Interview zu finden, die Branche hat, anders als der Rest der Wirtschaft, gerade Hochkonjunktur.

**manager magazin:** Herr Zeiss, gleich drei Dax-Chefs mussten zuletzt gehen, Kasper Rorsted bei Adidas, Herbert Diess bei VW und Stephan Sturm bei Fresenius. Woher rührt die Nervosität der Aufsichtsräte?

**Christoph Zeiss:** Ich glaube, man ist zu Recht angespannt. Eine Rezession kommt auf uns zu.

**Aber warum hat es gerade drei Effizienz predigende Manager erwischt, die lange auch Lieblinge des Kapitalmarkts waren?**

Ich möchte keine einzelnen Personen kommentieren. Das wäre unfair. Die entscheidende Frage ist, ob man den Leuten zutraut, die Unternehmen über

die Klippen der Krise zu führen, auf die wir jetzt zusteuern. Klar ist: Was vor den Unternehmen liegt, hat es in der Form noch nie gegeben. Es gibt keinen fertigen Regieplan. Bei VW und Herrn Blume sind die neue Handschrift und das Umsteuern bereits erkennbar. Zeit ist ein kritischer Faktor. Deshalb hat man jetzt entschieden, bevor wir mitten in der Krise sind.

**Ihr Eindruck aus Ihren Gesprächen mit Aufsichtsräten und Vorständen ist also: Man ist sich des Ernstes der Lage bewusst?**

Da wird jedenfalls nichts schöngebetet, wie ich das in der Politik und Öffentlichkeit teilweise wahrnehme. Nicht erst seit dem Überfall Russlands auf die Ukraine häufen sich die Probleme. China-Turbulenzen, Lieferkettenbruch, Inflation, enorme Energiepreise – jedes Thema an sich hätte ausgereicht, um eine veritable Wirtschaftskrise auszulösen.

Ich glaube, wir haben seit vielleicht 20 Jahren, vielleicht aber auch seit 50 oder 70 Jahren erstmals eine Situation, in der es um letztlich auch existenzielle Fragestellungen vieler Unternehmen aller Größenordnungen geht. Das hat die Spitzen der Unternehmen früher erreicht als die Öffentlichkeit und auch die Politik in Deutschland. Ich erfahre es täglich in den Gesprächen mit meinen Klienten, dass sich jetzt wirklich die überwältigende Mehrheit der

Unternehmen auf die Zehenspitzen stellt.

**Was heißt das?**

Man sollte die Unternehmen mit allem, was man seitens der Gesellschaft und auch der Staatsführung tun kann, unterstützen – damit meine ich nicht Geld – und sie nicht noch weiter behindern. Wenn die Politik die Unternehmen machen lässt, werden sie die Krise bewältigen.

**Was meinen Sie damit – Reglementierungen weg?**

Ja, zum Beispiel. Die Führungskräfte haben genug zu tun, ihr Unternehmen jetzt wetterfest zu machen. Die sollten nicht mit dem Festhalten an kleinteiligen Klimazielen oder woken Themen belastet werden.

**Was, bitte, ist am Klimaschutz woke? Das ist doch keine Spinnerie.**

Natürlich ist Klimaschutz keine Spinnerie. Aber beispielsweise ist der absolute Vorrang für Elektromobilität dogmatisch, weil die gesamte klimatische Belastung durch die Elektromobilität von der Wiege bis zur Bahre nicht abgebildet wird. Und wenn die Automobilindustrie ...

**... die im Moment glänzend verdient und mit Subventionen für die Elektromobilität gefüttert wird ...**

... die Vorgaben aus Brüssel knallhart erfüllen muss, dann ist zu erwarten, dass eine europäische Vorzeigedindustrie massiv leidet, auch wenn der Nutzen fürs Weltklima sehr gering sein wird. Es geht jetzt um Priorisierung, um Pragmatismus in einer ernstesten Situation.

**Welcher Typ von Manager ist da gefragt?**

Angesichts des Fachkräftemangels, aber auch der stark steigenden Kosten für Arbeit werden die Unternehmen verstärkt automatisieren. Man braucht also Topmanager, die mit Digitalisierung und Automatisierung umgehen können. Teamarbeit ist unerlässlich, aber nicht zur Selbstfindung, sie muss schnell brauchbare Ergebnisse liefern. Frauen und Diversität bleiben grundsätzlich ein Thema, aber genauso müssen wir auf die Qualitäten von gut qualifizierten Männern Rücksicht nehmen. Grundsätzlich ist nachgewiesener Erfolg in schwierigen Situationen eine gesuchte Kompetenz.



### Und wen braucht man nicht mehr?

Für das eher visionär veranlagte Talent hat man gerade weniger Bedarf. Und es gibt eine Generation von Managern, relativ jung, gelegentlich Generation Weichei genannt, die im letzten Jahrzehnt der Hochkonjunktur in die Unternehmen eingetreten sind und dort die Kuschelecken besetzt haben. Ich denke, diese Kuschelecken wird es nicht mehr geben.

### Wo finden Sie Kuschelecken in Unternehmen, die doch meist der Peitsche des Kapitalmarkts ausgeliefert sind?

Ein Beispiel: Ich habe noch keinen Klienten gesprochen, der gesagt hat, durch Homeoffice ist die Produktivität gestiegen. Es ist schwierig, die Millennials und Angehörige der Generation Z zurück in die Büros zu bekommen. Aber vieles entsteht auch durch Zusammenwirken der Personen, und wenn die nicht zusammensitzen, dann funktioniert es einfach schlechter. Sie können Führungskräfte nicht über den Bildschirm entwickeln. Die Leute müssen auch wieder lernen, beim Klienten zu sein, um Geschäft zu kämpfen. Raus aus der Kuschelecke eben.

### Vieles, was Sie sagen, klingt nach einem konservativen Rollback.

Nein, es ist einfach Realität. In dieser Situation ist es nicht mehr möglich, die Realität mit netten Visionen zu über-tünchen. Das kann man sich leisten, wenn sonst wenig Probleme da sind. Ich denke einfach wie viele meiner Klienten, dass man dieser Vielzahl von negativen Einflüssen auf die Wirtschaft anders begegnen muss als bisher.

### Was heißt das für Frauen in Spitzenpositionen, wenn der Fokus ein anderer wird?

Die Zeiten für wirklich gute Frauen waren noch nie so günstig. Die Unternehmen brauchen Kompetenz, Professionalität, Führung. Geschlecht ist egal. Und: Es gibt genügend qualifizierte Frauen, man muss sie nur suchen und holen. Und wenn es etwa in der Chemie oder im Maschinenbau keine Deutsch sprechenden weiblichen Spitzenkräfte gibt, dann muss man Englisch sprechende akzeptieren und die Konzernsprache umstellen. Es ist noch sehr deutsch, dass man nur eine Inge-

nieurin in den Vorstand berufen will, wenn sie schon 20 Jahre im Land gearbeitet hat. Ich präsentiere mindestens ein Drittel Kandidaten, die weiblich und/oder divers sind. Auch Vorstandsbesetzungen sind einfacher, weil in Unternehmen auf der zweiten und dritten Ebene im letzten Jahrzehnt sehr viel passiert ist, sodass es da eine weibliche Führungsreserve gibt. Da braucht es keine Quote.

### Die Gewinne werden sinken. Werden damit auch Topmanager Reallohnverluste erleiden, so wie das Gros der Arbeitnehmer?

Ja, selbstverständlich. Viele Gehälter sind an Aktienkurse, Ergebnisse oder andere Erfolgsparameter gekoppelt. Da wird es Einbußen geben. Das ist auch in Ordnung so. Aus meinen Gesprächen mit Chairmen, Vorständen und Eigentümern weiß ich auch, dass das akzeptiert wird, bis auf einige wenige Ausnahmen.

### Schlechte Zeiten sind oft gute Zeiten für Personalberater – korrekt?

Ja, in Krisen gibt es oft mehr Wechsel, und das wäre gut für uns. Wir werden sehen.

### Das heißt, es bleibt bei den zweistelligen Wachstumsraten, mit denen die Branche zuletzt verwöhnt wurde?

Ich kann da nur für uns sprechen. Da stimmt es für 2022. Und auch für 2023 bin ich optimistisch. Allerdings wird es schwerer, Kandidaten aus Unternehmen herauszulösen. Vielen ist in der Krise der Spatz in der Hand lieber als die Taube auf dem Dach. Da müssen Klienten, die mit Recht eine anspruchsvolle Lösung wollen, auch etwas Realismus walten lassen. Wenn das nicht möglich ist, lehne ich einen Suchauftrag ab. ■

Das Interview führte  
mm-Redakteur Martin Noé.