

Flucht aus dem Krisenland

Der Headhunter *Christoph Zeiss* sagt, warum derzeit viele Topführungskräfte Deutschland verlassen und wo die beruflichen Chancen am größten sind.

Als Personalberater kennt man keine Krisen, jedenfalls wenn man gut im Geschäft ist. Neue Vorstände und Aufsichtsräte werden immer gebraucht – und in Krisenzeiten mehr noch als in wirtschaftlich erfolgreichen. Was **Christoph Zeiss** (49), Gründer und Managing Partner von Heads International, allerdings zunehmend wahrnimmt, ist eine Abkehr vieler Spitzenkräfte vom deutschen Konzernleben. Denn anderswo gibt es oft mehr Wachstum und mehr zu verdienen.

manager magazin: Herr Zeiss, Deutschland gilt vielen wieder als der kranke Mann Europas. Merken Sie das, wenn Sie neue Vorstände suchen?

Christoph Zeiss: Ja, viele Spitzenleute sind frustriert darüber, wie wenig wirtschaftliche Kompetenz in der Politik zu finden ist. Und von dieser Regierung erwar-

ten sie sich nichts mehr. Sie hoffen, dass es damit möglichst schnell vorbei ist.

Welche Konsequenzen hat diese Unzufriedenheit mit der Politik?

Momentan erlebe ich größere Schwierigkeiten, Ausländer zu deutschen Firmen zu bringen. Und das Interesse von Deutschen an Jobs im Ausland ist gewachsen.

Die Vorstandsvergütungen sind zuletzt gefallen, die sinkenden Gewinnerwartungen dämpfen die Verdienstaussichten weiter. Ist das nicht der Hauptgrund für das mangelnde Interesse?

Das mag eine Rolle spielen, aber sehr untergeordnet. Ich finde es richtig, dass die Vergütungen sinken, wenn Kurse und Gewinne fallen. In Zentraleuropa wurde lange Zeit für mittelmäßige Leistungen gut bezahlt, aber für Spitzenleistungen zu wenig. In angelsächsischen Ländern

heißt es eher: The winner takes it all.

Sind hohe variable Gehälter also der Weg für Aufsichtsräte, Topleute anzuziehen?

Das kann funktionieren, so wie bei Hugo Boss und dem aktuellen Vorstandschef Daniel Grieder oder bei Beiersdorf mit dem ehemaligen Vorstandschef Stefan Heidenreich ...

... beide Besetzungen haben Sie gesucht ...

... ja, und die Aktionäre profitieren, wenn es dann tatsächlich funktioniert und der CEO gemeinsam mit seinem Team die Aktionäre sehr viel reicher macht.

Die Beispiele sind eher eine Ausnahme bislang. Können Aufsichtsräte mit Antrittsprämien und Sonderkonditionen den Brainrain in Deutschland aufhalten?

Strukturelle Probleme können Sie nicht mit Geld lösen. Das gelingt nur in Einzelfällen; Herausforderungen wie etwa in der deutschen Chemieindustrie meistern Sie so nicht. Damit schaffen Sie nur eine Söldnermentalität. Wenn Sie als Unternehmen vor allem in den USA stark werden wollen, dann kann es richtig sein, einen Amerikaner oder eine Amerikanerin als CEO zu engagieren. Aber nicht jeder Amerikaner ist eine gute Lösung für ein deutsches Unternehmen, es muss ja auch kulturell passen. Wir müssen nur aufpassen, dass die Guten hier nicht gehen.

Was aber tun?

Die Fragestellung für deutsche Aufsichtsratsvorsitzende ist doch: Wie kann ich mein Unternehmen so positionieren, dass ich für die besten 25 Prozent der Führungskräfte attraktiv bin – und zwar im Vergleich zur globalen Konkurrenz? Die Talentertesten können sich Jobs weltweit aussuchen. Sie wollen wissen, ob sie etwas bewegen können. Und man kann nicht immer den oder die Beste bekommen, wenn man nicht Champions League spielt

Deutschland hinten

Durchschnittliche Gesamtvergütung von Vorstandsvorsitzenden im Ländervergleich, 2022, in Millionen Euro

Dow Jones Industrial Average (USA) **24,89**

Euro Stoxx 50 (ohne Deutschland) **7,47**

SMI (Schweiz) **7,11**

CAC 40 (Frankreich) **6,47**

Dax 40 **5,13**

Quelle: DSW, TU München
Grafik: **manager magazin**

oder wenigstens Aussichten hat, sie zu erreichen. Das heißt, man braucht realistische Anforderungsprofile, eine gute Governance und eine saubere Strategie; dann ist man als Unternehmen attraktiv für Spitzenleute.

Aktuell hat Deutschland ausgerechnet in Industrien Probleme, in denen wir seit Jahrzehnten ganz vorn sind: Auto und Chemie. Gerade für Unternehmen aus Staaten, die jetzt groß aufspielen wollen, wie China, Südkorea oder Saudi-Arabien, sind deutsche Spitzenkräfte interessant. Werden die Wechsel zunehmen?

Weltweit führende Unternehmen schätzen sehr gute europäische Führungskräfte. Mark Schneider, ehemals Fresenius, ging zu Nestlé in die Schweiz, er hätte aber auch in den USA einen CEO-Job bekommen können. Das gibt es schon länger. Jetzt kaufen Unternehmen zunehmend deutsche Manager aus der Autoindustrie ein, weil sie sich davon erhoffen, global schneller nach vorn zu kommen. Seien es Produktionsexperten oder auch Designer. Und wenn Regierungen wie in China oder Saudi-Arabien Branchen definieren, wo sie in fünf bis zehn Jahren ganz vorn stehen wollen, schafft das zusätzlich Nachfrage.

Zum Beispiel für Manager wie den früheren RWE-Chef Peter Terium, der jetzt für die Saudis an der Zukunftsstadt Neom mitbaut. Ein Einzelfall?

Nein, in den arabischen Staaten ist das Gros der Vorstände international. Und nachdem man in der Ölindustrie lange vor allem Angelsachsen eingekauft hat, werden jetzt mit der Ausweitung auf Petrochemie zunehmend auch Vorstände aus Deutschland interessant.

Gibt es den Ronaldo- und Neymar-Effekt, wie wir ihn im saudischen Fußball sehen, auch im Management? Kann man da ebenfalls Traumgehälter verdienen?

So wie im Fußball ist es nicht, es gibt nur einen Ronaldo oder einen Neymar. Aber gute Manager werden auch sehr honorar bezahlt. Schon wegen der Steuerfreiheit verdient man das Doppelte wie hierzulande; und dann kommt noch etwas obendrauf. Aber es gibt auch Nachteile.



Hochverdienerland Schweiz: **Christoph Zeiss** im Hotel „Baur au Lac“ in Zürich

Die da wären, aus Ihrer Sicht?

Sie müssen sich schon fragen, ob Sie und Ihre Familie wie abgeschlossen in einem Compound leben wollen, bei Temperaturen, die im Sommer 50 Grad Celsius erreichen können. Und natürlich sind es völlig andere Gesellschaften mit anderen Regierungssystemen, in denen Sie leben. Wenn Sie früher gehen müssen oder das Gehalt nicht kommt: Versuchen Sie doch mal, zum Beispiel die saudische Königsfamilie zu verklagen. Gerichtsort ist dann Riad.

Aber viele erliegen dem Lockruf des Geldes.

Wenn Sie Ihre letzten Jahre als Manager vergolden wollen, dann kann das wirklich attraktiv sein. Wenn Sie als jüngerer Manager in den arabischen Raum wechseln, dann gehen Sie ein

hohes Risiko ein. Kaum ein beruflicher Weg wird für Sie wieder zurück nach Europa führen. So wie das bei Ronaldo oder Neymar wohl auch der Fall sein wird.

Also doch lieber Deutschland?

Oder ein anderes europäisches oder angelsächsisches Land. Gerade die jüngeren Spitzenkräfte auf der zweiten und dritten Ebene in deutschen Unternehmen sind oft sehr global und gut ausgebildet. Besonders unter ihnen werden wir angesichts der derzeitigen politischen Leistung in Deutschland einen Brain drain sehen, der für die deutsche Wirtschaft sehr schmerzlich werden kann. ■

Das Interview führte mm-Redakteur Martin Noé.