

A portrait of Nicolas von Rosty, an older man with grey hair, wearing a dark blue blazer over a light blue shirt. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is a blurred office interior with a window.

**„VIELE MANAGER
REALISIEREN JETZT,
DASS SIE WIE
FRÖSCHE IM HEISSEN
WASSER SITZEN“**

Ein Interview mit Nicolas von Rosty
von Eva Buchhorn

Unternehmen bauen Zehntausende Führungspositionen ab, die Abfindungen schrumpfen: Der Deutschlandchef der Personalberatung Heidrick & Struggles, Nicolas von Rosty, über neue Zumutungen für Deutschlands Managerkaste – und unrealistische Erwartungen.

manager magazin: Herr von Rosty, die deutschen Konzerne durchkämmen gerade ihre Hierarchien auf der Suche nach überflüssigen Führungspositionen. Die Stellenstreichungen bei Unternehmen wie BASF, Bayer, Bosch und in der Autoindustrie gehen in die Zehntausende. Was wird aus diesen Managern?

von Rosty: Es herrscht gerade eine hohe Nervosität da draußen. Das Sicherheitsgefühl ist weg. Vielen Managern dämmert, dass sie auch nach 20 Jahren Konzernzugehörigkeit nicht mehr damit rechnen dürfen, bis zur Rente beim gleichen Arbeitgeber Karriere zu machen. Viele wenden sich jetzt an Personalberatungen wie Heidrick & Struggles. Auch Manager in Positionen direkt unterhalb des Vorstands melden sich vorsorglich bei uns, ohne dass ihre Jobs konkret bedroht wären. Solche Leute wären bislang nie aktiv auf die Suche gegangen.

manager magazin: Und können Sie helfen?

von Rosty: In vielen Fällen müssen wir zunächst mal unrealistische Erwartungen abräumen. Zum Beispiel die Annahme, man könne als Industriemanager umstandslos in die boomende Defensebranche wechseln. Diese Idee lese ich oft in den Anschreiben an mich. Es stimmt: Der Verteidigungssektor baut Personal auf. Gesucht sind aber Facharbeiter für die industrielle Fertigung, nicht haufenweise Manager. Außerdem war das über Jahrzehnte schon aus Geheimhaltungsgründen eine abgeschlossene Branche. Da ist Stallgeruch von Vorteil, wie ihn ehemalige Berufssoldaten mitbringen. Man wartet nicht unbedingt auf Automanager, die gerade ihren Job verloren haben.

manager magazin: Wie steht es um den Mittelstand? Dort werden doch fähige Leute gesucht.

von Rosty: Auch da muss man manche Illusion zerstören. Wir sehen immer dasselbe Muster: Menschen – in der Regel sind es Männer –, die über zwei Jahrzehnte langsam, aber sicher die Hierarchien in ihren Konzernen hochgeklettert sind und teils siebenstellig verdient haben, können sich nicht vorstellen, dass sie da draußen mit ihren Titeln und Erfahrungen nicht ohne Weiteres gebraucht werden. Sie wollen alle wieder in eine Führungsposition und meinen, jeder Mittelständler könne sich glücklich schätzen, sie zu gewinnen. Aber zum einen wird im Mittelstand deutlich weniger verdient, das schätzen die Bewerber oft nicht richtig ein. Und zweitens fragt sich der Mittelständler natürlich: Warum lässt sich der Bewerber jetzt auf 250.000 bis 300.000 Euro ein? Ist der vielleicht verzweifelt? Jeder Arbeitgeber möchte am liebsten denjenigen abwerben, der schwer abzuwerben ist, weil er den Wechsel eigentlich gar nicht nötig hat.

manager magazin: Okay, aber ein Topmanager mit Konzernfahrung bringt ja auch vieles an den Tisch.

von Rosty: Leider nicht in jedem Fall. In zwei Dekaden Konzern kann man auch verlernen, operativ zu arbeiten. Man wird Experte in der Organisation von Stäben. Genau deshalb konzentrieren sich Change-Manager wie Bayer-CEO Bill Anderson auf den Abbau von Hierarchieebenen. Da saßen Führungskräfte, die ausweislich der offiziellen Organigramme Tausende von Leuten führen, aber de facto den Tag mit ihren fünf Direct Reports verbringen. Für solche Menschen ist der Wechsel in den Mittelstand schon eine große Umgewöhnung. Plötzlich heißt es, selber wieder in die Speichen greifen und nicht nur effizient Aufgaben delegieren.

manager magazin: Welche Alternativen gibt es sonst?

von Rosty: Beratung gilt als Notlösung, als gesichtswahrender Übergang auf der Suche nach einer neuen Aufgabe. Ausnahmslos alle Kandidaten interessieren sich für Aufsichtsratspositionen. Andere werden Business Angels oder Investoren.

manager magazin: Das wirkt unternehmerisch, mit Glück baut man das nächste Einhorn mit auf. Geben die Abfindungen das nötige Kapital denn her?

von Rosty: Deutsche Konzerne sorgen gut für ihre Manager. Viele gehen mit einem üppigen Golden Handshake von Bord. Der Großteil der Restrukturierungskosten, die Unternehmen derzeit als Rückstellungen in die Bilanz nehmen, sind Abfindungskosten. Die Unternehmen wollen keine Unruhe im Haus und keine Kündigungsschutzklagen riskieren. Im Verhältnis zu den Erträgen handelt es sich betriebswirtschaftlich immer noch um vertretbare Summen.

manager magazin: Ein kurzer Exkurs für den Juristen in Ihnen: Wieso kann ein Topmanager überhaupt auf Kündigungsschutz klagen?

von Rosty: Solange er kein leitender Angestellter ist, geht das. Im Rechtssinne leitend sind die wenigsten Manager, der Status ist an enge juristische Vorgaben gebunden. Sie finden sogar auf Bereichsvorstandsebene Menschen mit einem ganz normalen Arbeitsvertrag. Die können Sie nur betriebsbedingt kündigen. Und das macht man nicht. Finanziell stehen viele Führungskräfte daher mit Mitte 50 gut abgesichert da. Allerdings neigt sich auch die Zeit der hohen Abfindungen dem Ende zu.

manager magazin: Warum?

von Rosty: Bei Vorständen geben die deutschen Governance-Regeln heute schon eine Grenze vor: Mehr als zwei Jahresgehälter sollen bei vorzeitiger Vertragsbeendigung nicht gezahlt werden. Außerdem hat der Koalitionsausschuss eine Locke-

rung des Kündigungsschutzes für Hochverdiener beschlossen, die auch dem freien Verhandeln von Abfindungen wohl einen Riegel verschieben wird. Das hat sich meinem Eindruck nach noch nicht wirklich herumgesprochen. Bislang haben die Kläger ein Druckmittel in der Hand: Sie sagen einfach, wenn ich nicht die gewünschte Summe bekomme, dann setze ich mich am nächsten Tag wieder ins Büro und biete meine Arbeitskraft an. Künftig sollen Unternehmen schon bei einem Jahresbrutto von deutlich unter 200.000 Euro gegen Abfindung kündigen können.

manager magazin: Diese Abfindungen werden wohl kaum reichen, zehn Jahre bis zur Rente sorgenfrei vorzufinanzieren?

von Rosty: Davon ist auszugehen. Wenn dann wie geplant auch der Spitzensteuersatz erhöht wird, bleibt nicht mehr so viel Geld übrig. Wobei auch heute schon nicht mehr jede als verzichtbar geltende Führungskraft auf Geld hoffen kann. Manche Arbeitgeber setzen auf Zermürbungstaktik, um überflüssige Manager aus dem Haus zu treiben.

manager magazin: Wie geht das?

von Rosty: Ein üblicher Weg ist das sogenannte Grandfathering: Der Manager behält zwar sein Spitzengehalt, das man ihm arbeitsrechtlich nur sehr schwer nehmen kann, verliert aber einen Teil seiner Aufgaben und vor allem den dazugehörigen Titel. Der sichtbare Statusverlust ist für viele altgediente Führungskräfte die Höchststrafe. Etliche gehen dann still.

manager magazin: Harte Zeiten also für die erfolgsverwöhnten Funktionseliten der deutschen Wirtschaft.

von Rosty: Das kann man so sehen. Trotzdem sollten Führungskräfte nicht in Panik ausbrechen. Die massiven Stellenabbauprogramme konzentrieren sich noch auf wenige Krisenbranchen, insbe-

sondere Auto und die Zulieferer. In diesen Industriezweigen stellen immer mehr Führungskräfte fest, dass sie wie Frösche im heißen Wasser sitzen und besser schnell aus dem Topf springen. Speziell Auto-manager haben in den vergangenen Jahren aber auch viel Erfahrung in hartem Kostenmanagement und in der Restrukturierung gesammelt. Solche Profile sind am Markt gefragt. Ein gutes Beispiel ist der ehemalige Renault-CEO Luca de Meo, der in die Luxusbranche gewechselt ist. Er arbeitet heute als CEO von Kering.

manager magazin: Um welche Profile kümmern Sie sich als Personalberater persönlich?

von Rosty: Um Vorstände und die Ebene darunter.

manager magazin: Was tut Heidrick & Struggles für Manager unterhalb dieser Ebenen, die aktiv auf Jobsuche sind und sich an Sie wenden?

von Rosty: Die Bewerbungen der dritten Führungsebene werden mithilfe von KI gelesen und in unsere Datenbank für Jobsuchende einsortiert. Die Zeit, jede Bewerbung anzusehen, gibt mein Tag leider nicht her.