

„DIE NEUGIERDE AUF ETWAS NEUES HAT GESIEGT“

Sie war Finanzchefin und später CEO einer der größten Kreativagenturen Deutschlands. Im April verließ BBDO-Kapitänin **Marianne Heiß** das Schiff nach 27 Jahren – und schlägt nun ein neues Kapitel auf. Wir wollten von ihr wissen: Wie erkennt man den richtigen Zeitpunkt zum Gehen?

INTERVIEW: JEANNE WELLNITZ, FOTOS: ANDREAS ANDE

Frau Heiß, nach fast drei Jahrzehnten bei BBDO haben Sie sicherlich in viele verdutzte Gesichter geblickt, als Sie Ihren Abschied offiziell verkündeten. Wo waren Sie, als Sie sich entschieden zu kündigen?

In der Oper. Dort gab es den ersten Schlüsselmoment: Ich war mir sicher, dass ich mich verändern wollte und der Zeitpunkt der richtige war. Da war einerseits eine große Dank-

barkeit für diesen einzigartigen Karriereweg und die besonderen Menschen, die mich begleitet haben – wir haben in den 27 Jahren viel erreicht und viele gemeinsame Erfolge gefeiert. Dennoch hat die Neugierde auf etwas Neues am Ende gesiegt.

Wem haben Sie als Erstes von dieser Entscheidung erzählt?

Meinen Mann habe ich als Erstes ins Vertrauen gezogen. Wir gehen seit 22 Jahren zusammen durchs Leben.

Wie hat er reagiert?

Er hat mich unterstützt und mir vertraut, weil er weiß: Wenn ich eine Entscheidung treffe, ziehe ich sie auch durch. Zu diesem Zeitpunkt konnten wir in der Gruppe auf historische Erfolge blicken: Wir waren zum ersten Mal kreativste Agenturgruppe des Landes, hatten die beste Ergebnisrendite der Geschichte, hatten in Bereichen wie Nachhaltigkeit und Diversität große Fortschritte erzielt – etwa den Frauenanteil innerhalb von drei ►

Beschreibt ihre Entscheidung, BBDO nach fast drei Jahrzehnten zu verlassen, als analytischen Reflektions- und Reifeprozess: Marianne Heiß



Jahren von zehn auf 45 Prozent gesteigert und tolle neue Mandate gewonnen. Dazu kam: Meine ersten drei Aufsichtsratsmandate standen vor der Verlängerung, ein neues kam kurz darauf hinzu und mein 50. Geburtstag stand vor der Tür.

Als Nächstes war das Management Board in New York dran. Wie haben die Kolleg:innen reagiert?

Sehr überrascht. Auch für mich war das ein sehr emotionaler Moment, der mir nicht leichtgefallen ist. Ich habe so viele Freundschaften und besondere Verbindungen über die Zeit geschlossen, mit einem herausragenden internationalen Team und einem großartigen internationalen CEO zusammengearbeitet. Aber ihnen war auch klar: Wenn Marianne eine solche Entscheidung trifft, dann ist sie unumstößlich.

Wie ging es weiter, nachdem der Inner Circle eingeweiht war?

Zwischen meiner Entscheidung und der Kommunikation lagen zwölf Monate. Zuerst haben wir uns um die Nachfolge gekümmert, ich habe den Suchprozess geführt. Im März 2023 begannen wir mit der Kommunikation. Meine Familie, Freund:innen und Vertrauten habe ich vorab informiert, es folgten Teams, Kund:innen, Kolleg:innen.

Wie vielen Menschen mussten Sie Ihren Entschluss anschließend erklären?

Es war mir wichtig, viele persönliche Gespräche zu führen, intern genauso wie mit unseren Top-Kund:innen. Dafür habe ich mir in den Wochen vor dem Abschied viel Zeit genommen. Eine gute Kommunikation muss Top-Priorität bei einem Managementwechsel sein und darf nie unterschätzt



MARIANNE HEISS (51) war die erste Frau, die es an die Spitze der 1956 gegründeten BBDO-Agenturgruppe geschafft hat, sie gilt als eine der einflussreichsten Managerinnen hierzulande. Die Österreicherin war 27 Jahre bei BBDO tätig, über 20 Jahre als Finanzchefin mit internationaler wie nationaler Verantwortung und vier Jahre als CEO. Sie zeichnete damit für 2.700 Mitarbeiter:innen aus über 40 Nationen verantwortlich. Heiß gehört den Aufsichtsräten von Volkswagen AG, Audi AG, Porsche SE und der Flix SE an. Sie leitet den Prüfungsausschuss bei Flix, gehört dem Prüfungsausschuss bei Volkswagen an und ist Expertin für ESG im Aufsichtsrat der Porsche SE.

werden. Sie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, denn sie schafft Vertrauen und gibt Sicherheit.

Haben Sie mit der Entscheidung je gehadert?

Zu keinem Augenblick. Ich habe meine Entscheidung wohlüberlegt getroffen und würde sie eher als analytischen Reflexions- und Reifeprozess bezeichnen. Die Abschiedsfeste waren sehr emotional. Wir haben mit den Teams bis spät gefeiert, erst in New York, dann in Düsseldorf, es gab viele persönliche Worte und Aufmerksamkeiten von Herzensmenschen. Im April habe ich mein Büro ausgeräumt. Ein Büro, das lange Zeit ein Stück Heimat gewesen war.

Was ist Ihnen beim Kistenpacken durch den Kopf gegangen?

Dankbarkeit und Zufriedenheit. Ich habe mit meinem Nachfolger noch einige Wochen gearbeitet, um ihn einzuführen. Übergaben klappten nicht in allen Unternehmen reibungslos, aber auch dieser Punkt hat gut funktioniert. Danach war es an der Zeit, loszulassen.

Was raten Sie Menschen, die über einen Weggang nachdenken?

Jeder Mensch hat ein Bündel von Begabungen. Je früher wir das für uns definieren können, desto besser. Wir sollten unseren USP kennen und uns fragen: Wofür begeistere ich mich? Es ist dann leichter, aus der eigenen Komfortzone zu treten, neue Perspektiven zu sehen oder eine Krise durchzustehen. Und ganz wichtig: Ergreifen Sie die Chancen, die sich Ihnen bieten! Wir sollten niemals in einem Job ausharren, der nicht zu uns passt.

Sprechen Sie da aus eigener Erfahrung?

Als junge Wirtschaftsprüferin habe ich gemerkt, dass es eine gute Ausbildung ist, ich mich aber lieber mit den strategischen Zukunftsentscheidungen eines Unternehmens beschäftigen möchte, statt mit in der Vergangenheit liegenden Jahresabschlüssen.

War Ihnen schon früh klar, dass die Finanzwelt einmal Ihre berufliche Zukunft sein wird?

Meine Welt war schon immer die der Zahlen. Meine Mutter war trotz drei Kindern in der Buchhaltung tätig, was damals ungewöhnlich war. Ich war die Jüngste und nach der Schule oft bei ihr im Büro. Ich habe die Rechenmaschine geliebt, mit der sie arbeitete. Nach dem BWL-Stu-

„Mein globaler CEO gab folgenden Rat: ‚Sometimes a no means: not now.‘ Wir müssen dranbleiben, wenn etwas nicht klappt, dürfen uns nicht mit dem ersten Nein zufriedengeben.“

dium begann ich bei einer Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung, wechselte später auf Unternehmensseite. Auch heute beschäftige ich mich noch gern mit Zahlen, die in einem Kontext stehen – besonders dem einer guten Strategie und einer ganzen Firmenkultur.

Sie sind dann Ihr halbes Leben bei einer Agentur geblieben. Hätten Sie damals damit gerechnet?

Es haben sich immer wieder großartige globale Chancen ergeben, dahinter stand kein Plan. Das sollten Arbeitgeber übrigens beachten, um in der heutigen Zeit Menschen langfristig zu binden: Sorgt für Entwicklungsmöglichkeiten, in einer Kultur, die persönliches Wachstum ermöglicht. Ich habe viele Jobangebote bekommen im Lauf der Jahre, aber ich wollte nicht weg – es gab global viel zu tun, viele spannende Kund:innen und Marken, viele Kulturen, die es zu entdecken galt.

Ging es für Sie in Ihrer Karriere immer nach oben?

Ja, das war aber auch harte Arbeit. Ich wollte immer ein selbstbestimmtes, unabhängiges Leben führen.

Wie geht es nun für Sie weiter?

Ich bringe mich mit großer Leidenschaft bei meinen mittlerweile vier Aufsichtsratsmandaten und in den beiden Prüfungsausschüssen ein.

Die Arbeit macht große Freude. Darüber hinaus gibt es spannende neue Projekte, mehr kann ich zum jetzigen Zeitpunkt nicht verraten. Was ich aber schon sagen kann: Es sind die Zukunftsthemen der Gesellschaft und Wirtschaft, die mich besonders begeistern.

Hat Ihnen auf Ihrem Weg ein Rat besonders weitergeholfen?

Wenn wir bei einer Ausschreibung einmal nicht erfolgreich waren, gab mein globaler CEO den Rat: „Sometimes a no means: not now.“ Wir müssen dranbleiben, wenn etwas nicht klappt, dürfen uns nicht mit dem ersten Nein zufriedengeben, manche Dinge brauchen Zeit. Diese Denkweise hat mein Leben geprägt. Dazu passt auch: Eine Entscheidung darf reifen – aber man sollte sie nicht ewig aufschieben.

Wann sind Sie dieser Leitlinie zuletzt gefolgt?

Beim Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte. Die Besetzung war nicht immer unmittelbar möglich, weil es zum Beispiel Phasen im Leben gibt, in der die Familie Priorität genießt. Ich habe trotzdem immer wieder zu neuen Positionen und zur Weiterentwicklung motiviert. Heute machen viele der Kandidatinnen einen fantastischen Job und haben neue Verantwortungen, das ist großartig zu sehen. ■

Drei Dinge, die Marianne Heiß inspirieren



Kunst und Kultur sind meine Leidenschaft. Zuletzt hat mich besonders die Ausstellung des Künstlers Jean-Michel Basquiat in Wien bewegt.



Literatur – seit meiner Jugend ein wichtiger Begleiter. Ein besonderes Buch zuletzt unter vielen großartigen dieses Jahr: „Eva schläft“ von Francesca Melandri. *Erschienen bei Wagenbach, 14 Euro*



Egal, ob Yoga, Pilates oder ein Zehn-Kilometer-Lauf: Mein täglicher Sport hilft, Energie zu tanken, Gedanken zu sortieren und Pläne zu machen. Deshalb habe ich meine Laufschuhe immer dabei!