

25. Juli 2007

Drucken | Senden | Leserbrief | Bookmark

FÜHRUNGSSCHWÄCHEN

Schrift:

Deutsche Manager fallen bei Finanzinvestoren durch

Von Sabine Dembkowski

Finanzinvestoren investieren Milliarden in deutsche Unternehmen - sind aber mit der Qualität des Top-Managements meist unzufrieden. Eine Umfrage zeigt, was Fonds und Private-Equity-Gesellschaften an deutschen Führungskräften auszusetzen haben.

Der 13. November 2006 war für viele Investoren ein guter Tag. René Obermann wurde an diesem Montag zum Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Telekom berufen - und der Aktienkurs des Unternehmens stieg sofort um 3,2 Prozent. Obermann repräsentiert offensichtlich die Sorte Topmanager, die Investoren wie dem amerikanischen Beteiligungunternehmen Blackstone gut gefallen. Er besitzt langjährige Branchenerfahrung, hat mit dem Handelsunternehmen ABC Telekom bereits ein eigenes Unternehmen aufgebaut, erfolgreich verkauft und auf diese Weise schon früh mit Investoren verhandelt. Außerdem kann er strategische Erfolge vorweisen.



DDP

Telekom-Chef Obermann: Bei vielen Beschäftigten unbeliebt - für Finanzinvestoren dagegen ein Vorbild

Vielen deutschen Managern fehlen diese Qualitäten. Diesen Schluss lassen 20 qualitative Interviews unter institutionellen Anlegern und Private-Equity-Gesellschaften an den Finanzplätzen London und Frankfurt zu. Die befragten Investoren verwalten jeweils zwischen zwei und drei Milliarden Euro und sind insgesamt für 55 Milliarden Euro Investitionssumme verantwortlich. Sie haben das Geld in große und mittelständische europäischen Unternehmen investiert.

Nicht nur das Management wird mit neuen Herausforderungen im Umgang mit

Beteiligungsgesellschaften konfrontiert. Auch die Investoren selbst müssen erkennen, dass die Zeit der Schnäppchen im Beteiligungsgeschäft vorbei ist. Um ihre erhoffte Nettokapitalrendite von durchschnittlich 30 Prozent jährlich zu erwirtschaften, achten sie zunehmend auf die Qualifikation des Topmanagements und drängen bei Fehlern auf einen Austausch.

Die Folge: Die Kriterien für die Auswahl von Top-Führungskräften werden immer mehr von Investoren und deren Organisationen bestimmt. Welche Fähigkeiten Kandidaten für Führungs- und Vorstandspositionen aus Sicht der Investoren mitbringen müssen, ist jedoch derzeit den wenigsten Managern in Deutschland bewusst. Ein Investor beschrieb die Situation so: "Die Spielregeln sind neu definiert worden, und der Markt in Deutschland will es noch nicht wahrhaben."

IHRE MEINUNG IST BEFRAGT

Die Befragung ergab aber auch, dass die meisten Manager ihren

Diskutieren Sie über diesen Artikel

eher schlecht als recht machen. Die fünf wichtigsten Qualifikationen für einen

Topmanager sind: praktische Erfahrung, Erfolgsbilanz, das persönliche Netzwerk, strategische Erfahrung und das Wissen um die Shareholder-Perspektive. Diese fünf Faktoren sind bei vielen Managern zu wenig ausgeprägt - oder sie sind nicht vorhanden.

Kriterium 1: Praktische Erfahrung

Das oberste Kriterium bei der Auswahl von Kandidaten für eine Top-Position in einem Unternehmen ist die praktische Erfahrung. Für Investoren ist entscheidend, dass "jemand das Geschäft wirklich kennt" und "die entscheidenden Stellschrauben und Hebel" bedienen kann, um betriebswirtschaftlich herausragende Ergebnisse und Werte zu erzielen. Wenn ein Investor sein Geld in ein Unternehmen investiert, sucht er Manager, die klar und deutlich sagen können, wie sich Kosten reduzieren lassen, wie die dafür notwendigen Schritte umgesetzt werden, mit welchen Produkten in welchen Märkten Wachstum generiert werden kann und wie Innovationen entstehen. Die Manager müssen die Wertschöpfungskette verstehen und wissen, wie Werte geschaffen werden. Gut ist es auch, wenn ein Manager bereits ein Unternehmen an die Börse gebracht hat.

GEFUNDEN IN...

Harvard Businessmanager
8/2007



manager magazin

Inhalt

Heft bestellen

HBM Online

Dieser Artikel ist Teil eines Schwerpunktes zum Thema Karriere.

Weitere Themen aus diesem Komplex:

Personal: So überleben Sie Ihren neuen Chef

Führung: Was Vorgesetzte wirklich wollen

Mit Praxiserfahrung meinen die Investoren jedoch nicht die Kenntnis der Branche, sondern ein generelles Verständnis der Abläufe in Unternehmen. Sie verstehen darunter auch nicht Expertenwissen, denn das, so argumentieren die Befragten, könne man im Markt "billig einkaufen".

Nach Meinung der befragten Investoren werden die meisten deutschen Manager diesen Anforderungen nicht gerecht. Sie werden häufig mit der Ansicht konfrontiert, die Dauer der Anstellung als Manager im Unternehmen sei der Gradmesser für ihre Erfahrung.

Sie verwechseln Verweildauer mit tatsächlicher Erfahrung.

Kriterium 2: Erfolgsbilanz

Wie es mit dem Wissen um interne Abläufe bestellt ist, zeigt sich spätestens bei der Erfolgsbilanz.

Was ein Manager in seinem Berufsleben geleistet hat, ist sein Kapital - und empfiehlt ihn für künftige Positionen. Sie müssen zeigen ihnen, welche Werte sie konkret in einem Unternehmen geschaffen haben. So hielt General-Electric-Chef Jack Welch immer sehr engen Kontakt zu den Investoren. Er versprach, dass jeder Geschäftsbereich auf dem Weltmarkt die Nummer eins oder zwei in der Branche sein würde - und ließ sich von den Shareholdern an dieser Aussage essen.

Manager müssen wissen, welche Werte sie geschaffen haben. Sie brauchen ein Gespür für den Zusammenhang zwischen dem Einsatz ihrer Ressourcen und dem gestiegenen Unternehmenswert. Der Grad der tatsächlichen Wertschöpfung wird mit einer Vielzahl von Leistungskennzahlen gemessen. Diese stammen vor allem aus den verschiedenen Bereichen Wachstum und Kostenreduktion. Dabei sind es vor allem die großen Investoren, die primär quantitative Kriterien zur Beurteilung des Managers heranziehen, während Venture-Capital-Gesellschaften mittlerer Größe sich mehr auf Erfahrung und Intuition verlassen.

Das Problem: Die meisten deutschen Manager orientieren sich an den im Laufe der Karriere gesammelten Titelbezeichnungen wie zum Beispiel President, Abteilungsleiter, Bereichsleiter. Die formale Ausbildung wie eine Promotion oder ein MBA spielt jedoch für einen Investor eine sehr untergeordnete Rolle. Das Ausbildungsniveau wird vielmehr als "Hygienefaktor" gewertet. Dies erfordert nach Ansicht einiger Gesprächspartner auch einen anderen Umgang mit Lebensläufen. "Manager verstecken sich gern hinter Titeln und Rollenbeschreibungen ... Dies wird sich in den nächsten Jahren ändern", prophezeit ein Investor.

Erfolg verwechseln Manager aber auch mit dem Umfang der Ressourcen, für die sie zuständig sind. Häufig sind das die Höhe des Budgets und Anzahl der unterstellten Mitarbeiter. Dabei handelt es sich nicht nur um eine mangelhafte Selbstdarstellung gegenüber Investoren. Denn, so die Erfahrung der befragten Kapitalgeber, auch auf Nachfrage können nur wenige Manager beschreiben, welchen Wert sie mit dem Einsatz ihrer Ressourcen und ihres Budgets geschaffen haben.

In diesen Fällen fehlt das Bewusstsein, welches Ergebnis tatsächlich erzeugt wurde. Im Gespräch mit Vertretern von Beteiligungsgesellschaften sollten jedoch gerade die geschaffenen Werte beschrieben werden.

Kriterium 3: Persönliches Netzwerk

Die meisten Manager überschätzen ihr Netzwerk hoffnungslos und glauben, ein gut gefülltes Adressbuch sei ausreichend. Doch das ist ein Trugschluss. Die Mitglieder eines Netzwerks müssen bereit sein, untereinander Allianzen zu formen, Entscheidungen der Mitglieder zu unterstützen und gemeinsam Geschäfte zu machen. Über die dafür nötige Tiefe und Breite von Beziehungen würden jedoch zu wenige Manager verfügen, urteilen die Investoren.

Grad und Qualität der Vernetzung in der Industrie sind für die Bewertung eines Managers entscheidend. Denn das Netzwerk ist maßgeblich dafür, ob ein Kandidat in seiner Position erfolgreich ist. Netzwerkqualitäten gewinnen nach Meinung der Studienteilnehmer künftig noch mehr an Bedeutung. Und: Der Kreis derer, die ein Manager in seinem Netzwerk versammelt, muss sich auch auf Personen ausdehnen, die für die verschiedenen Bereiche der Wertschöpfung von Bedeutung sind.