

Manager-Magazin, 03/2009

## WELCHER TYP VON MANAGER IST JETZT GEFRAGT?

In der Wahrnehmung der Öffentlichkeit begegnen die Unternehmensführer der derzeitigen Wirtschaftskrise mit Kurzarbeit und mit Personalabbau. Man könnte deshalb vermuten, dass derzeit der harte Sanierer gefragt ist.

Die Dimension der Wirtschaftskrise hat auf der Aufsichtsratsebene eine noch nie da gewesene Nachdenklichkeit über die Qualität, die Methoden und strategische Ausrichtung der Unternehmensführung verursacht. Man ist dabei, Glaubensgrundsätze, die aus der anglo-amerikanischen Kapitalmarktkultur stammen, über Bord zu werfen. Es rückt wieder die Mittel- und Langfristigkeit des Unternehmenserfolges in den Vordergrund.

Aktuelle Kontakte zu Aufsichtsräten zeigen, dass weder der harte Sanierer noch der großartige Visionär derzeit gesucht wird. Gesucht werden Unternehmenschefs, die mehrdimensional erfahren sind, die das Naturell haben, in der Krise die Übersicht zu bewahren, den Mitarbeitern verdeutlichen, dass sie selbst das Schiff steuern, und die eine Führungsmannschaft haben, die mit ihnen an einem Strang zieht.

Die stärker geforderte Mehrdimensionalität des Top-Managements lässt sich am Beispiel des Anforderungsprofils an Finanzvorstände beschreiben. Die Suche nach außergewöhnlich talentierten Finanzvorständen hat gerade in den letzten Jahren zugenommen. Noch vor wenigen Jahren erwartete man von einem Finanzvorstand, dass er umfänglich das Instrumentarium des Controllings, des Rechnungswesens, der Bilanz- und Steuergestaltung und die Grundelemente des M&A beherrschte, Kapitalmarkt-affin war und bei der Unternehmensfinanzierung als geschickter Verhandler mit den Hausbanken agierte. Für Spezialthemen, insbesondere in komplexen Finanzierungs- und M&A-Themen, suchte man den Rat der Investmentbanker.

Aktuell beobachte ich, dass man vom „idealen Finanzvorstand“ noch mehr erwartet. Er muss befähigt sein, den Investmentbankern, den M&A-Experten auf gleicher Augenhöhe zu begegnen, muss selbst in der Lage sein, komplexe Finanzierungslösungen zu zimmern und er/sie muss auch über das Verhandlungsgeschick verfügen, sich nicht von externen Experten über den Tisch ziehen zu lassen. Es wird von ihm erwartet, dass er gleichzeitig als unternehmerischer Sparringpartner des Vorsitzenden agiert. Fazit: in der aktuellen Wirtschaftskrise verstärkt sich die Tendenz zum mehrdimensionalen Managertyp. Dieser ist auch befähigt, vom Krisenmanagement in eine Wachstumsphase überzuwechseln.

Diesen Managertypus, den unser Wirtschaftssystem braucht, gilt es, auf breiter Ebene zu entwickeln. Derzeit findet man in Deutschland eher nur Unikate. Es muss in den deutschen Top-Etagen der Wirtschaft ein stärkerer Umdenkprozess in der Nachwuchsentwicklung einsetzen. Man kann viele der negativen Entwicklungen, die aus der anglo-amerikanischen Kapitalmarktszene zu uns überschwappten, kritisieren und verwerfen. Beispielfhaft in den USA ist immer noch die Entwicklung des Führungsnachwuchses. Bereits in jungen Jahren wird man in den USA, so man sich als engagierte und talentierte Nachwuchskraft gezeigt hat, mit großen und ständig unterschiedlichen Aufgaben konfrontiert. Nur so entwickeln sich mehrdimensionale Management-Talente. Man lernt dies auf keiner Business School.