

Strukturwandel. Viele Nachwuchsführungskräfte sind mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten unzufrieden, sagt Executive-Search-Profi Günther Tengel.

VON NIKOLAUS KOLLER

»Mit 45 ist der Zug abgefahren«

Zwischen 30 und 40 Prozent der heute verwendeten Geschäftsmodelle von Unternehmen seien zum Teil stark überholt und müssten neu aufgestellt werden, stellt Günther Tengel im Interview klar. Durch diesen Strukturwandel ergeben sich aber neue Karrieremodelle, betont der geschäftsführende Gesellschafter des international tätigen Executive-Search-Unternehmens Amrop Jenewein.

„Die Presse“: *Wie hat die Krise die heimische Wirtschaft verändert?*

Ein tief greifender Veränderungsprozess hat schon vorher begonnen. Bereits vor vier bis fünf Jahren begann sich abzuzeichnen, dass einige Sektoren in ihrer Substanz bedroht sind. Mittlerweile sind bis zu 40 Prozent aller Branchen gefährdet, weil ihr Geschäftsmodell teilweise stark überholt ist.

Was meinen Sie damit konkret?

Nehmen Sie Reisebüros – in immer stärkerem Ausmaß wird via Internet gebucht. Betrachten Sie Automobilzulieferer – einige Autohersteller werden ihre Wertschöpfungskette wieder selbst vertiefen. Oder den Medienbereich. Print, Online und zusätzliche Serviceangebote – dies alles gegeneinander richtig zu positionieren ist eine echte Herausforderung. Diese Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen.

Die Krise hatte keinen Einfluss darauf?

Natürlich – sogar einen großen, weil die Zeit für die notwendigen Veränderungen enorm knapp wurde. Wenn Umsätze um 30 bis 40 Prozent einbrechen, wird der Druck für Veränderungen extrem hoch.

Aber Unternehmen haben auch massive Umsatzeinbrüche gut überstanden.

Das ist schon richtig. Aber wenn Unternehmen aufgrund der schwierigen Situation primär Professionals für Controlling, Fi-

Klare Vorgaben für künftige Topmanager definiert Günther Tengel im Interview.

[Clemens Fabry]



nanzen und Restrukturierung suchen und kaum mehr Personalentwicklungssakzente setzen, dann kommt es notgedrungen zu Problemen. Zu großen sogar: Studien besagen, dass 50 Prozent des Führungskräfte-nachwuchses mit der Entwicklung ihrer Firma unzufrieden sind. Und noch mehr: 30 Prozent der „High Potentials“ überlegen, das Unternehmen zu verlassen.

Wie wird sich dieser Wandel auf die Managerkarrieren auswirken?

Es entstehen neue Karrieremodelle. Die Profile, nach denen gesucht wird, werden zunehmend enger und schwerer zu besetzen. Es wird mit zunehmendem Alter auch immer schwieriger, in Führungspositionen vorzudringen. Wer mit 35 bis 40 Jahren keine Bereichsverantwortung als Manager gesammelt hat, der wird es nicht ganz hinauf schaffen. Wer mit 45 noch nicht in der ersten Ebene angekommen ist, für den ist der Zug dorthin abgefahren. Ungerecht, falsch – aber leider ist es oft so!

Worauf sollten Karrieristen daher achten?

Für die erste Ebene werden Generalisten mit starken Branchenschwerpunkten gesucht. Manager, die sich nur auf einen

kleinen Bereich spezialisiert haben und damit sogenannte Kaminkarrieren verfolgen, haben keine Chance, ganz nach oben zu kommen. Breites Know-how kann man sich nicht von heute auf morgen aneignen. Der richtige „Werkzeugkoffer“ für Topkarrieren muss also zwischen 25 und 35 aufgefüllt werden.

Was sollte alles in diesen „Werkzeugkoffer“ gepackt werden?

In immer größerem Ausmaß Auslandserfahrung und Erfahrung in neuen, herausfordernden Märkten. Da Hierarchien weniger werden, sollte jeder in Netzwerke investieren – lokal und international. Darüber hinaus benötigt man jedenfalls Wissen in den Bereichen Finance und Controlling. Marketing kann nur dann ein Karrieretreiber sein, wenn es Teil des Kerngeschäfts des Unternehmens ist. Red Bull ist so ein Fall. Die nächste Lektion heißt also, das Kerngeschäft eines Zielunternehmens erkennen und darauf zu bauen. Vertrieb und die Kenntnis der Kunden sind immer richtig! Vor allem aber Gesamtsteuerung mit „Profit & Loss“-Verantwortung zu übernehmen. Die Zeit der Stabsfunktionen scheint vorbei zu sein.