

Kompetentes Personal gesucht

Investoren stellen hohe Anforderungen

Neben Kapital und Boden gilt Arbeit als der dritte wesentliche Produktionsfaktor. Finanzinvestoren sind dabei auf verschiedene Arten betroffen, wenn sie fähiges Personal rekrutieren wollen: Sie brauchen selbst Mitarbeiter, müssen bei ihren Portfoliogesellschaften das Team ergänzen oder Teile davon austauschen und suchen für zeitlich befristete Aufgaben gerne auch Interimsmanager als Feuerwehreute. Im Regelfall stellen sie dabei hohe Anforderungen – teilweise haben aber auch Absolventen eine Chance.

Große Fonds stocken wieder auf

Einige führende Köpfe der Private Equity-Branche bezeichneten die jüngere Vergangenheit mal als „nuklearen Winter“, mal als „Eiszeit“ – und meinten damit vorrangig die Chancen für das eigene Geschäft. Die teils katastrophale Wirtschaftslage der letzten Jahre erwies sich aber auch als ziemlich frostige Periode für viele Angestellte in der gesamten Financial Community. Die Pleitebank Lehman Brothers beispielsweise musste gleich alle Mitarbeiter vor die Tür setzen, andere Player in diesem Sektor reduzierten ebenfalls ihre Teams, und selbst die vergleichsweise schlank aufgestellten Finanzinvestoren haben Jobs abgebaut. „Besonders 2008 und 2009 haben sich in Deutschland

vor allem große und Mega-Buyout-Fonds von einer signifikanten Zahl ihrer Investment Professionals getrennt“, blickt Jürgen Bracht zurück. Der Geschäftsführer der auf Private Equity spezialisierten Personalberatung GRiP verfolgt die Einstellungswellen der Branche schon seit 1997. Seit dem ersten Quartal 2010 gebe es aber wieder Neueinstellungen, besonders auf dem Einstiegsniveau Analyst/Associate. Bracht: „Die großen Fonds wollen ihren jungen Leuten Entwicklungsperspektiven bieten.“

Persönliche Kontakte bevorzugt

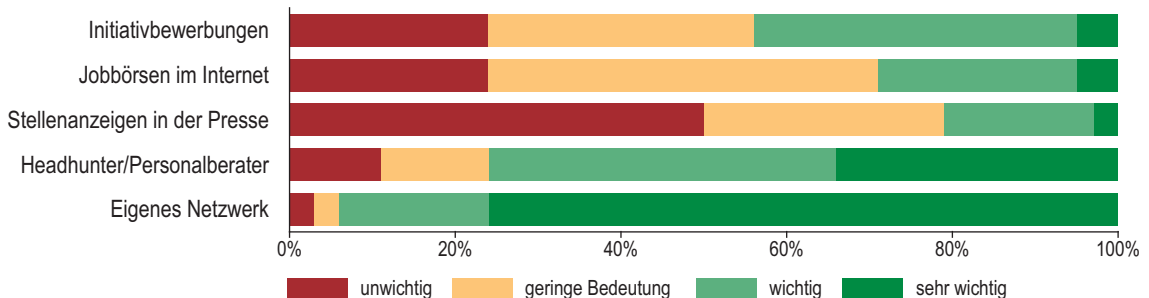


Jens Milbrandt,
Milbrandt & Partner

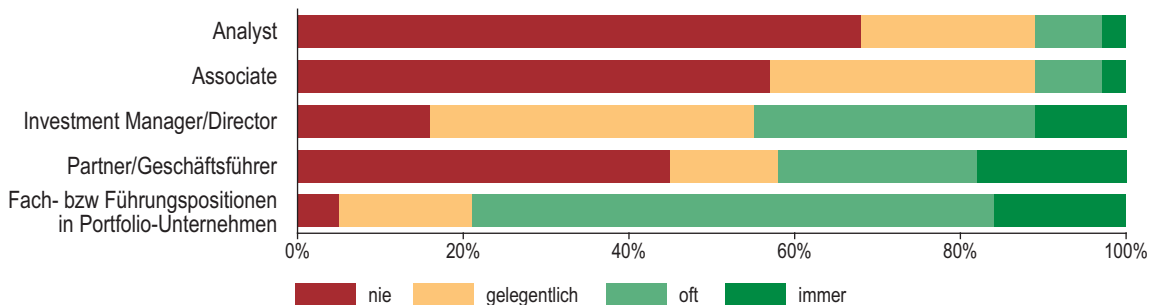
Bei der Suche nach neuen Mitarbeitern schätzen Private Equity-Gesellschaften vor allem Empfehlungen und Kontakte aus dem eigenen Netzwerk. Bei einer Blitzumfrage des VentureCapital Magazins unter 38 im deutschsprachigen Raum aktiven Private Equity-Gesellschaften bezeichneten 76% von ihnen diesen Weg als sehr wichtig, weitere 18% als wichtig. „Viele Manager schauen sich zuerst bei den Investmentbanken

PERSONALSUCHE VON FINANZINVESTOREN

Wie wichtig sind folgende Wege der Personalakquise?



Für welche Positionen kommen Headhunter infrage?



Quelle: Blitzumfrage des VentureCapital Magazins unter 38 im deutschsprachigen Raum aktiven Investoren, Mai 2011

um, bei denen sie selbst früher waren“, erklärt Jens Milbrandt, Gründer von Milbrandt & Partner. An zweiter Stelle rangieren Headhunter. „Finanzinvestoren finden ihr Personal meist selbst sehr gut – eine Ausnahme stellt die Partnerebene dar“, sagt Friedrich Vogel, Geschäftsführer bei Selecteam Deutschland GmbH. Eigenen Angaben zufolge werden Headhunter vor allem auf der Ebene von Investmentmanagern eingesetzt, jedoch finden sich auf den einschlägigen Portalen wie efinancialcareers.de oder monster.de auch Anzeigen von Personalberatern für Einstiegspositionen. Große Bedeutung haben die Spezialisten aber vor allem bei der Suche von Fach- bzw. Führungskräften in Portfoliounternehmen – gut 80% der Investoren nutzen diesen Service oft oder immer. Hohe Ansprüche stellen viele Private Equity-Gesellschaften, wenn es um das Profil der Kandidaten geht.

Top-Niveau in vielen Bereichen

Die Anforderungen an Mitarbeiter von Finanzinvestoren können je nach Haus schon bei den Einstiegspositionen wie Analysten hoch sein, meint Michael Kurzeja, Geschäftsführer von Kurzeja & Cie. Personalberater: „Vorausgesetzt werden ein Abitur im Einser-Bereich, eine internationale Universität und studienbegleitend Praktika im Finanzsektor.“ Geht es dann um einen Associate oder einen Investment Director, seien gerne Erfahrungen bei Investmentbanken und anschließend bei anderen Private Equity-

Investoren gesehen. Eine andere Erfahrung hat Vogel von Selecteam gemacht: „Große Gesellschaften stellen Leute ein, die sie weiterentwickeln können – das schließt auch Absolventen ein.“ Ebenso würden aus seiner Sicht ein „solider Abschluss“ und drei bis fünf Jahre Berufserfahrung ausreichen. Dass Absolventen von Hochschulen direkt bei den großen Fonds einsteigen, sei eher selten, berichten andere Headhunter. „Wer nach ersten Jahren im Investment Banking aber seinen MBA auf einer Universität der sogenannten Ivy League oder beispielsweise in Europa an der London Business School oder am Insead gemacht hat, kann direkt zu einer Private Equity-Gesellschaft gehen“, erläutert Bracht. Ihre hohen Ansprüche drücken manche Gesellschaften auch subtil aus. So sucht beispielsweise Arkesden Partners aus London im Auftrag eines Frankfurter Buyout-Fonds nach einem Bewerber, der zum Partner aufgebaut werden und die Präsenz seines neuen Arbeitgebers im deutschsprachigen Raum ausbauen soll. Bei den vier gewünschten Eigenschaften des idealen Kandidaten nennt die englischsprachige Anzeige unter Sprachen allein „fluent German Speaker“. „Fließendes Englisch wird einfach vorausgesetzt, auch wenn eine Gesellschaft nur in der DACH-Region aktiv ist“, kommentiert Milbrandt. ▶



Jürgen Bracht,
GRIP

Anzeige

Sie führen mit Geschick, besitzen Erfahrung und Leidenschaft.



Kerkhoff Consulting ist der **Qualitätsführer** der Beratungsunternehmen für Einkauf und Beschaffung. 2009 ist Kerkhoff Consulting von der Zeitschrift CAPITAL mit dem Titel „Hidden Champion des Beratungsmarktes“ ausgezeichnet, 2010 von der Wirtschaftswoche zur besten Beratung für Supply-Chain-Management gekürt worden.

Dann machen Sie den nächsten Karriereschritt. Wir suchen Führungskräfte.

Als Qualitätsführer für Einkauf, Beschaffung und Supply-Chain-Management sind wir auf der Suche nach erfahrenen Führungskräften, die unsere Leidenschaft für den Einkauf teilen. Mit hohem Qualitätsanspruch und starken Unternehmenswerten bilden gegenseitiges Vertrauen und ein partnerschaftliches Miteinander Grundsätze, die unser Verständnis von Wertschätzung ausdrücken. Informieren Sie sich unter www.kerkhoff-consulting.de/karriere

kerkhoff
CONSULTING

Praktiker empfohlen – oder gesucht

Wenn die Auftraggeber offen für Beratung sind, tritt Kurzeja in einen intensiven Dialog und sucht dann anstatt Banking-Experten lieber Praktiker. „Im Mittelstand werden diese von den Portfoliounternehmen eher ernst genommen“, erklärt er. „Der Idealfall aus Sicht eines Buyout-Investors ist dann eine Art Zwitter, der sowohl über Industrieerfahrung verfügt als auch die Sprache der Private Equity-Branche spricht und Financial Engineering beherrscht“, so Milbrandt. Bei Venture Capital-Gesellschaften dagegen spielen finanzmathematische Kenntnisse nur eine untergeordnete Rolle. „Bei einem zwei Jahre jungen Unternehmen fehlt einfach die Basis, um via



Dr. Paul-Josef Patt,
eCapital

Discounted Cashflow den Wert zu berechnen“, merkt Milbrandt lakonisch an. Diese Sichtweise bestätigt Dr. Paul-Josef Patt, Geschäftsführer von eCapital entrepreneurial Partners, der gerade erst zwei Investmentmanager neu eingestellt hat: „Neben sozialer Intelligenz zählt für uns vor allem Praxiserfahrung, besonders wenn sie auf eigene unternehmerische Aktivität zurückgeht.“

Venture Capital schätzt Branchenwissen

Die fachlichen Anforderungen bei Venture Capital Investments seien einfach so speziell, dass nur gestandene Experten diese erfüllen könnten, so Patt. Noch deutlicher drückt sich Headhunter Bracht aus: „Early Stage-Investo-

ren brauchen Mitarbeiter, die Technologien verstehen. Und das geht nur, wenn man sich – meist als Ingenieur oder durch Promotion – extrem tiefe Fachkenntnisse angeeignet hat.“ Anders als bei den großen Buyout-Fonds hätten Absolventen frisch von der Hochschule trotzdem eine Chance, ist Patt überzeugt: „Wer sich wirklich bemüht, findet den Einstieg. Er muss sich im Studium entweder auf Beteiligungskapital oder ein technologisches Fachgebiet spezialisieren und auf jeden Fall gute Praktika in der Branche absolvieren.“ Einen solchen Einsteiger hat beispielsweise Aurelia Private Equity übernommen. „Unser Mitarbeiter Christoph Osburg startete als Praktikant, erwies sich als lernwillig und fleißig, und jetzt, nach einem Jahr, betreut er als Analyst bereits erste Beteiligungen. Da unser Geschäft von Erfahrung lebt, geht es beim Start junger Mitarbeiter mit Berufsziel Beteiligungsmanager eher um solche Tugenden“, berichtet Jürgen Leschke, Geschäftsführer der Frankfurter Venture Capital-Gesellschaft. Mit zunehmender Erfahrung ändern sich dann auch die Gehaltskomponenten.



Jürgen Leschke,
Aurelia

Gehaltsfragen

„Am Anfang bildet das Fixgehalt mit etwa 90% des Jahreseinkommens den Kern der Vergütung. Wenn die Verantwortung steigt und sich Erfolge im Beteiligungsgeschäft

NACHGEFRAGT BEI GUIDO HAPPE, VORSTAND DER STEINBACH CONSULTING AG

VC Magazin: Welche Ansprüche stellen Early Stage-Unternehmen, wenn sie für die Personalsuche einen Headhunter beauftragen?

Happe: Gesucht werden vorrangig kaufmännische Geschäftsführer oder Experten für Vertrieb und Marketing. Läuft der Auftrag über Investoren, soll es quasi ein Leuchtturm aus der Industrie oder jemand mit Gründererfahrung sein. Und zwar deshalb, weil große Herausforderungen anstehen oder das Start-up stabilisiert werden muss. Sind Gründer die Auftraggeber, formulieren sie meist niedrigere Ansprüche. Sie fürchten sich oftmals davor, Verantwortung abgeben zu müssen oder das neue Tempo nicht mitgehen zu können.

VC Magazin: Mit welchen Argumenten überzeugt man gestandene Manager von einem Wechsel in ein Start-up?

Happe: Da die Gehälter im Regelfall deutlich niedriger sind als vorher, müssen andere Punkte als Argument dienen. Auf jeden Fall haben sie jetzt mehr Freiheiten und können Prozesse viel schneller als in einem Konzern umsetzen. Bei sehr jungen Start-ups erhalten sie



Guido Happe

darüber hinaus 3 bis 8% der Anteile und werden gleichsam Mitunternehmer. In späteren Phasen spricht man meist über Optionen.

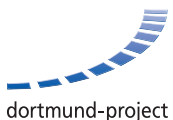
VC Magazin: Wie stellt sich die Situation im Mittelstand dar?

Happe: Wenn die Unternehmerfamilie noch die Mehrheit hält, geht es meist um die Nachfolgeregelung oder um eine anstehende Internationalisierung. Bei Anfragen über Buyout-Investoren muss unserer Erfahrung nach meist saniert oder restrukturiert werden. Das Wunschprofil erfüllen dann erfahrene CFOs oder Fachleute für Produktmanagement bzw. Entwicklung.

VC Magazin: Gibt es für Portfoliounternehmen einen günstigeren Weg, sich Expertise an Bord zu holen?

Happe: Bei Early Stage-Unternehmen ist das leider noch wenig verbreitet, aber bei mittelständischen Unternehmen erfüllt ein Bei- oder Aufsichtsrat diese Funktion. Die Kosten sind hier deutlich niedriger als beispielsweise bei Interimsmanagern, hilfreiches Wissen fließt in die Gesellschaft und das Kontaktnetzwerk ist auf einen Schlag breit gefächert. Davon profitieren sowohl der Investor als auch das Unternehmen selbst.

VentureCapital Magazin Sponsoring-Partner 2011



direkt zuordnen lassen, steigt der Anteil der variablen Einkünfte“, verrät Leschke. Die Kombination aus Fixgehalt und variablen Komponenten sei über alle Positionen hinweg branchenüblich, fügt Kurzeja hinzu. Bei Analysten bewege sich die Spanne der festen Summe zwischen 55.000 und 80.000 EUR, bei Associates von 70.000 bis 130.000 EUR und bei Investmentmanagern von 120.000 bis maximal 160.000 EUR, meint er. Als Daumenregel könnten sich Bewerber an der Höhe des verwalteten Volumens orientieren, hebt Milbrandt hervor: „Je größer ein Fonds ist, desto mehr Management Fee fließt und folglich stehen desto mehr Mittel beispielsweise für Gehälter zur Verfügung.“ Allerdings spiele das Fixgehalt bei Gehaltsgesprächen oft nicht die ausschlaggebende Rolle, hat Bracht beobachtet: „Der Carried Interest ist die viel zitierte Karotte, mit der gelockt wird.“

Portfoliounternehmen

Alternativ können Manager oder Fachleute der zweiten Ebene auch auf anderem Weg mit Private Equity-Gesellschaften in Kontakt kommen, und zwar wenn Personal für Portfoliounternehmen gesucht wird. Vogel: „Im Jahr 2008 haben vor allem Buyout-Investoren eine große Anzahl Anfragen provoziert. In der Krise gab es viele verdeckte Nachbesetzungen bei Führungspersonal in Portfoliounternehmen.“ Für Milbrandt, der vorrangig Spitzenpositionen besetzt, hat sich daran bis heute nichts geändert: „Derzeit suchen Private Equity-Gesellschaften kaum eigenes Personal über uns – Führungspositionen bei ihren Portfoliounternehmen aber schon.“ Das Gleiche gilt für finanzierte Unternehmen im Early Stage-Bereich, bei denen sich die Anzahl der Anfragen trotz Wirtschaftskrise stabil gezeigt habe, berichtet Guido Happe, Vorstand der Steinbach Consulting AG. Unabhängig vom Alter des Unternehmens seien aber die Ansprüche an die Kandidaten ähnlich hoch wie an Private Equity-Manager (siehe Interview S. 14).

Stets nachgefragt: Interimsmanager

Eine Alternative zu fest angestellten Geschäftsführern oder Abteilungsleitern in Portfoliounternehmen sind die zeitlich befristeten Engagements von Interimsmanagern. „Manche Interimsmanagement-Provider leben zu einem signifikanten Teil sogar von der Nachfrage von Private Equity-Investoren“, sagt Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) und Vorstandsmitglied von taskforce –



Jens Christophers,
DDIM

Management on Demand AG. Die Nachfrage sei kontinuierlich vorhanden und seit Sommer 2010 sogar gestiegen, berichtet Dr. Harald Linné, Managing Partner bei Atreus Interim Management: „In der Krise wurden Turnaround-Experten gesucht, und bei anziehender Konjunktur mehren sich auch die Anlässe.“ Typischerweise kommen die Manager auf Zeit in drei Feldern zum Einsatz: Krisen-

management, Optimierung/Ertragssteigerung und Weiterentwicklung, so Christophers. Aus Investorensicht kann außerdem ein Grund sein, ein Unternehmen fit für einen Verkauf zu machen. Bei Projekten der zweiten Unternehmensebene, wo beispielsweise die Leiter von Produktion, IT oder Personal beschäftigt sind, liegt die Einsatzdauer im Regelfall zwischen sechs und neun Monaten – auf der obersten Ebene zwischen einem halben und zwei Jahren. „Portfoliounternehmen müssen dabei mit durchschnittlichen Tagessätzen von 1.700 bis 2.500 EUR rechnen. Das ist aber deutlich günstiger als klassische Berater“, betont Linné.

Fach-, Methoden- und soziale Kompetenz

Grundsätzlich setze das Konzept des Interimsmanagers auf Überqualifizierung: „Schließlich wollen die Auftraggeber die Sicherheit, dass ihr Anliegen erfolgreich zu Ende gebracht wird“, erzählt Linné. Nach Zählung des Dachverbandes DDIM sind in Deutschland 20 Interimsmanagement-Provider aktiv, bei denen die Vermittlung der rund 4.500 Interimsmanager ein strategisches Geschäftsfeld sei. Es gebe drei Wege, die zu dieser Laufbahn führen, gesteht Linné: Die größte Gruppe seien die erfolgreichen Manager zwischen 50 und 60 Jahren, die sich gegen Ende ihrer beruflichen Karriere vielfältigen Aufgaben widmen wollen, aber kurzfristige Engagements von ein bis maximal zwei Jahren bevorzugen. Eine kleinere Gruppe seien dann jüngere Angestellte, die konzernintern quasi als Feuerwehrmänner alle zwei bis drei Jahre eine neue Aufgabe übernehmen mussten. Schließlich gibt es noch gescheiterte Manager, die durch dieses Raster fallen. „Hier können sich gute Interimsmanager finden lassen. Man muss nur sorgfältig prüfen, ob das Scheitern einfach nur Pech war oder selbst verschuldet“, verrät Linné. „Neben der Fach- und Methodenkompetenz müssen Interimsmanager aber insbesondere über soziale Kompetenz und Führungserfahrung verfügen“, ergänzt Christophers.



Dr. Harald Linné,
Atreus

Fazit:

Für Bewerber ergeben sich vielfältige Optionen, mit der Private Equity-Branche in Kontakt zu kommen: Denn Finanzinvestoren sind kontinuierlich auf Personalsuche, entweder für die eigene Gesellschaft oder für die Portfoliounternehmen. Als bevorzugte Wege bezeichnen sie dabei das eigene Netzwerk sowie Headhunter. Aber auch Initiativbewerbungen sind akzeptiert und Anzeigen werden ebenfalls geschaltet. Obwohl gestandene Experten mit top Lebensläufen gerne gesehen sind, erhalten auch Berufsanfänger ihre Chance. Wer unbedingt Teil der Branche werden will, dürfte es bei ausreichend Ehrgeiz und Ausdauer auch schaffen. ■

torsten.passmann@vc-magazin.de