

Personaltrends 2014

Mehr unternehmerische Qualitäten gefragt

Die Weiterentwicklung eines Portfoliounternehmens in seinem Marktumfeld hat in der Beteiligungsbranche gegenüber dem finanztechnischen Werkzeug – Stichwort Leverage – erheblich an Bedeutung gewonnen. Das wirkt sich auch deutlich auf die Personalsuche und das geforderte Profil aus. Dieser Trend dürfte sich auch 2014 fortsetzen.

Die Branche befindet sich in einer Seitwärtsbewegung, die Stimmung am deutschen Beteiligungsmarkt ist nicht gerade berauschend. Beleg dafür ist u.a. das German Private Equity Barometer. Das Fundraising gestaltet sich nach wie vor schwierig. Auch ist das Angebot an Übernahmezielen, sprich Unternehmen, begrenzt; viele Mittelständler sind gut finanziert, man ist häufig nicht auf neue Eigenkapitalgeber angewiesen. Das wirkt sich auch auf den Personalbedarf der Private Equity-Häuser aus. Immerhin aber macht Hoffnung, dass viele ungelöste Nachfolgeregelungen im Mittelstand anstehen; und gegen eine weitere Abkühlung sprechen auch die recht guten Fremdfinanzierungsbedingungen für die Beteiligungsgesellschaften.

1.110 Investmentprofessionals

Bei der Suche nach Personal werden die Top-Positionen wie CEO oder CFO in Portfolio-Unternehmen meist aus dem Netzwerk des Private Equity-Hauses rekrutiert, während die eigenen Investmentmanager häufig als Beiräte oder Aufsichtsräte in die Unternehmen gehen. Nach Zahlen des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) zählt die Branche in Deutschland knapp 1.900 Mitarbeiter. Ende 2012 waren es 1.870, verglichen mit 1.900 zum Jahresende 2010. Davon sind 1.110 Investmentprofessionals bzw. Investmentmanager – 2010 waren es noch 1.190. In Venture Capital-Gesellschaften als Teil der gesamten Beteiligungsbranche ist die Mitarbeiterzahl von 668 im Jahr 2010 auf rund 540 2013 gesunken.

Chancen für den Nachwuchs schlechter

Rupert Bell, Geschäftsführer der Personalvermittlung Private Equity Recruitment GmbH in München, sieht in Deutschland zurzeit insgesamt ein zu geringes Angebot an Kaufmöglichkeiten für Private Equity-Häuser; um die wenigen attraktiven Übernahmeziele konkurrieren zu viele Interessenten. Immerhin eine leichte Verbesserung sieht er gegenüber dem ersten Halbjahr 2013. „Für 2014 rechne ich aber nicht mit größeren Änderungen“, sagt Bell. „Die Chancen für Nachwuchskräfte, irgendwann Partner zu werden, sind nicht mehr so gut wie früher. Sie ziehen es deshalb immer häufiger vor, ihr eigenes Business zu gründen oder sich einem Gründerteam anzuschließen. Für Private Equity-Gesellschaften ist es insofern schwieriger geworden, gute Nachwuchsleute für sich zu gewinnen, insbesondere solche mit operationaler Erfahrung.“ Auch eine attraktivere Entlohnung könne das Dilemma nicht auflösen – Geld sei nicht der Schlüssel.

Konkurrenz durch Family Offices

„Zunehmend haben Senior Investmentmanager in den letzten Jahren die Branche verlassen, und ich denke, dass dieser Trend noch nicht zu Ende ist, denn das Fundraising wird sehr wahrscheinlich schwierig bleiben“, sagt Bell. Beteiligungsgesellschaften müssten genau wissen, wie sie die erworbenen Unternehmen weiterentwickeln wollen. Dafür seien von den eigenen Mitarbeitern mehr unternehmerische Fähigkeiten und Erfahrungen gefordert als früher. Der typische Unternehmensberater oder Investmentbanker – ohne operationale Erfahrung bzw. Erfolge – reiche oft nicht mehr. Als eine zunehmend attraktive Karriere-Alternative zu klassischen Private Equity-Häusern seien – für Leute mit operativer Erfahrung – Family Offices anzusehen, die verstärkt am Übernahmemarkt mitmischen.



Rupert Bell,
Private Equity Recruitment

Auslandserfahrung wichtig

Aus Sicht von Raoul Nacke, Deutschland-Geschäftsführer der internationalen Personalberatung Eric Salmon & Partners, die auf die Besetzung von Führungs- und Aufsichtsratspositionen spezialisiert ist, hat sich bei der Personalsuche im Vergleich zu 2011/2012 nicht sehr viel verändert. „Den Nachwuchs generieren die Private Equity-Unternehmen überwiegend aus den eigenen Reihen oder aus dem eigenen Netzwerk“, sagt Nacke. Junge Kräfte als Einsteiger in der Beteiligungsbranche würden nachwiesigermaßen bei Investmentbanken, Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gesucht – darunter die großen wie McKinsey, PwC, Ernst & Young etc. „Denn diese bringen Transaktionserfahrung sowie eine Private Equity-Nähe mit, da sie häufig schon mit Beteiligungsgesellschaften kooperiert haben“, so Nacke. Für Private Equity-Einsteiger als Junior Consultants spiele eine sehr gute Ausbildung, meist Studium plus MBA, sowie Auslandserfahrung eine zunehmende Rolle.

Verschiedene Manager-Profile

Dass die Zunft der Banker/Investmentbanker an Reputation und Attraktivität verloren hat, erweise sich durchaus als positiv für Beteiligungshäuser; sie könnten bei der Personalsuche davon profitieren, sagt Nacke. Verstärkt sei aber unternehmerisches Know-how gefragt. „Ein Private Equity-Manager muss wissen, wie man den Wert eines Unternehmens steigert – da ist viel

Tagesgeschäft gefragt, mit vielen kleinen Stellschrauben.“ Nacke sieht ebenfalls den Nachfolgerbedarf im Mittelstand. „Deshalb brauchen die Beteiligungshäuser Manager und Partner, die mittelstandsaffin sind“, meint Nacke. „Man muss den Unternehmer überzeugen, dass man ein valider Partner für die Zukunft seines Unternehmens sein wird.“ Für Portfoliounternehmen würden drei verschiedene Managerprofile gesucht: Erstens der CEO, der die jeweiligen Branchenkenntnisse mitbringen und genau wissen muss, in welche strategische Richtung er das Unternehmen – mit einem Zeithorizont von etwa drei bis sieben Jahren – zu entwickeln hat, um den Wert des Unternehmens gezielt zu steigern. „Die Besetzung dieses Profils ist in den letzten Jahren komplexer geworden“, so Nacke. Zweitens der CFO, der mehr kaufmännisch und an Kennzahlen orientiert ist – hier gibt es laut Nacke ein breites Angebot an Private Equity-erfahrenen Führungskräften. Und drittens der Senior Advisor – eine Führungskraft ab dem Alter 50 plus mit sehr gutem Netzwerk, die der Beteiligungsgesellschaft auch in der Anbahnung von Deals sowie bei der Investitionsprüfung helfen kann.



Raoul Nacke,
Eric Salmon & Partners

Recruiting läuft heute anders

„Beim Anforderungsprofil stehen heute viel stärker die unternehmerischen Fähigkeiten und Erfahrungen im Vordergrund – das gilt sowohl für die Top-Positionen in Portfoliounternehmen als auch für Investmentmanager in Private Equity-Häusern“, sagt auch Dr. Thomas Heiden, Geschäftsführer der auf Executive Search und Management Audit spezialisierten Heiden Associates. „Früher gingen die Leute nach dem Studium in eine Unter-

nehmensberatung oder Investmentbank und danach in die Beteiligungsbranche; heute erwarten seine Mandanten mehr: „Eigene unternehmerische Erfahrung der Kandidaten ist Trumpf.“ Das hat damit zu tun, dass Financial Engineering längst nicht ausreicht, sondern die Rendite aus der unternehmerischen Wertsteigerung generiert werden muss.

Ausblick

Ein reines Berater- oder Bankerprofil genüge nicht mehr – dieser Trend werde sich fortsetzen. „Der Kreis guter Kandidaten wird dadurch natürlich eingeengt“, so Heiden. Top-Leute, die bereits ein Portfoliounternehmen weiterentwickelt und zu einem erfolgreichen Exit geführt haben, sind besonders begehrt. „Private Equity-Häuser auf Personalsuche sollten sich deshalb Exit-Storys der letzten zwölf Monate anschauen“, meint Heiden. An der Spitze von Portfoliounternehmen bekommen solche Leute als Anreiz meist eine Beteiligung im einstelligen Prozentbereich zu Vorzugskonditionen – sogenanntes Sweet Equity. „Es gibt genügend positive Exit-Beispiele, 2014 könnte es deshalb leichter werden, Portfoliomanager mit einem solchen Background zu finden“, so Heiden. „Die Suche nach Investmentmanagern dagegen könnte sich schwieriger gestalten, da es für Kandidaten nicht mehr so viele Chancen gibt, Partner in einem Private Equity-Haus zu werden. Denn nur mit der Partneroption ist eine Beteiligungsgesellschaft für Top-Kandidaten interessant.“



Dr. Thomas Heiden,
Heiden Associates

Bernd Frank
redaktion@vc-magazin.de



Für Nachwuchskräfte in der Private Equity-Branche spielen internationale Erfahrungen, unternehmerische Affinität und sozialen Kompetenz eine wachsende Rolle.

Foto: Panthermedia/everythingpossible