



BERÄT TOPFÜHRUNGSKRÄFTE: EX-EON-CHEF WULF BERNOTAT

FOTO: JASMIN BYE / EYEWIRE / PICTURE PRESS

„PLÖTZLICH ALLEINGELASSEN“

MENTORING EX-CEO WULF BERNOTAT ÜBER DIE PROBLEME DER NEUEN MANAGERGENERATION.

Herr Bernotat, sind die deutschen Vorstandsvorsitzenden so schlecht, dass sie eine persönliche Betreuung in Form des Mentorings brauchen?

BERNOTAT Sie sind überwiegend gut. Aber in besonderen Situationen kann guter Rat nicht schaden.

In welchen?

BERNOTAT Wir bereiten Manager, die bald in eine CEO-Position kommen oder gerade CEO geworden sind, auf ihre Aufgabe vor. Denn plötzlich haben sie das alleinige Kommando und merken, dass sie alleingelassen sind mit ihrer neuen Rolle. Auch ein sehr guter Kandidat muss mit diesen Herausforderungen erst fertig werden. Wir wollen ihm helfen, in der neuen Funktion schnell Boden unter die Füße zu bekommen.

Was befähigt denn ehemalige, manchmal nicht besonders erfolgreiche CEOs, anderen gute Rat-

schläge zu erteilen? Sagen die Betreuten dann nicht: Du hast ja selbst vieles falsch gemacht?

BERNOTAT Sicher haben wir auch Fehler gemacht. Und die soll die nachfolgende Managergeneration möglichst nicht noch einmal machen.

Was sind die größten Schnitzer?

BERNOTAT Viele denken: Solange die Zahlen stimmen, kann mir nichts passieren. Das ist ein Trugschluss. Man muss heute das, was man als CEO tut, umfassend absichern, sich um ausreichende Unterstützung aller Stakeholder bemühen. Sonst nützen die besten Zahlen nichts. Und das gilt nicht nur für Dax-Konzerne. In einem Familienunternehmen gibt es fast noch mehr Klippen.

Wir hören.

BERNOTAT Wenn man von außen in ein Familienunternehmen kommt

BETREUTES FÜHREN MARKTLÜCKE MENTORING

DAS ANGEBOT Der Mentor betreut eine Topführungskraft in allen geschäftlichen Situationen und zu persönlichen Themen, soweit sie Einfluss auf die Performance haben. Es ist eine vertrauliche Beziehung auf Augenhöhe.

DER ANBIETER Ende 2011 gründete Wulf Bernotat (64) mit zwei Gesellschaftern eine Beratungsfirma für Topführungskräfte. 15 Mentoren sind dabei, etwa die Ex-CEOs Manfred Wenner (Conti), Kai-Uwe Ricke (Telekom) und Alexander Mettenheimer (Merck Finck). Acht Klienten werden betreut. Abgerechnet wird pauschal. Größenordnung: 5000 bis 10 000 Euro pro Monat.

oder etwa als Schwiegersohn übernimmt, muss man erst ein Gespür für die Entscheidungsstrukturen, die unterschiedlichen Strömungen entwickeln.

Normalerweise übernehmen Aufsichtsratsvorsitzende die Rolle eines Sparringspartners oder Betreuers für den CEO. Sind die damit überfordert?

BERNOTAT Nein. Aber der Aufsichtsratschef ist dem CEO übergeordnet, der verlängert seinen Vertrag und gewährt die Boni – oder eben nicht. Wir arbeiten außerhalb der Hierarchie, in einer vertraulichen Eins-zu-eins-Beziehung. Wenn der Mentee nicht möchte, dass etwas an seinen Vorgesetzten weitergegeben wird, passiert das auch nicht.

Warnen Sie auch vor Burn-out? Motto: Arbeite weniger, golfe mehr.

BERNOTAT Das könnte passieren. Eine schlechte Performance hat oft

ihre Ursache im Persönlichen. Das kann ein Burn-out, es können aber auch familiäre Spannungen sein.

Öffnen sich die Klienten in solchen Fragen?

BERNOTAT Durchaus. Wir machen zu Beginn der Mandantenbeziehung eine anderthalbtägige Klausur. Währenddessen kommen zwangsläufig persönliche Fragen zur Sprache, man kann die ganze Zeit ja nicht nur über Fußball reden.

Wie läuft eine typische Klausur ab?

BERNOTAT Man trifft sich morgens, meist in angenehm entspannter Atmosphäre abseits der Metropolen, spricht erst einmal alle geschäftlichen Sorgen an. Dann: gemeinsames Mittagessen. Anschließend spazieren wir, falls die Lokalität entsprechend ist, im Wald, wo die Themen vertieft werden. Nach dem Abendessen setzen wir uns an die Bar. Dort geht es schon, wenngleich zunächst auch nur oberflächlich, um Persönliches. Am zweiten Tag reden wir dann über konkrete Probleme.

Nicht jeder Ex-CEO kann sich gut in Menschen einführen. Wie schulen Sie Ihre Mentoren?

BERNOTAT Der Mentor muss nicht der Superpsychologe sein. Aber wir geben ihm Werkzeuge an die Hand. Dazu gehört zum Beispiel die Life Line.

Was ist das denn?

BERNOTAT Jeder malt ein Chart - ab der Geburt, mit allen Höhen und Tiefen: Abitur, Job, Heirat, Karriereabsturz, Scheidung. Das schafft enormes Vertrauen, zumal der Mentor immer anfängt, um das Eis zu brechen. Einer, der selbst viele Tiefschläge erlebt hat, ist hier klar im Vorteil. Auf einer Mentorenratssitzung tauschen wir zweimal im Jahr unsere Klientenerfahrungen aus. Am Nachmittag steht dann Weiterbildung an.

Wo sind Bildungslücken?

BERNOTAT Viele Topmanager sind auch nach ihrer Amtszeit noch auf Sendemodus. Aber jetzt soll der Mentee sprechen und sich öffnen. Der eigene Redeanteil soll nur bei 30 Prozent liegen. Das muss man einem gestandenen CEO erst einmal beibringen. ♦

DAS INTERVIEW FÜHRTE MM-REDAKTEUR DIETMAR STUDENT.

GLÜCKLICHES HÄNDCHEN

AKTIEN DEUTSCHE TOPMANAGER HATTEN EIN GUTES GESPÜR FÜR DIE KURSE IHRER FIRMEN.

Es gibt keinen Topmanager, der ähnlich auf die Papiere seiner Firma fixiert ist wie **Gerhard Weber** (71), Gründer und Chef des Modelabels Gerry Weber. Knapp 100 000 Aktien kaufte er seit Anfang 2012, etwas mehr als 500 000 waren es im Jahr davor. Und kein anderer ist damit auch nur annähernd so erfolgreich. Rund 2,1 Millionen Euro betrug das Plus allein für die Papiere, die er in den vergangenen zwölf Monaten gekauft hat (siehe Tabelle unten).

Das manager magazin hat mit 2IQ Research die Aktienkäufe analysiert, die Vorstände und Aufsichtsräte mit den Papieren der eigenen Konzerne abwickelten. Bei

manchen Deals lohnt es sich allerdings, noch einmal genauer hinzuschauen.

Bei Douglas-Aufsichtsratschef **Jörn Kreke** (72) etwa. Das Familienoberhaupt nutzte die Kurstiefs im letzten Herbst und kaufte für knapp 6,4 Millionen Euro Douglas-Papiere.

Etwa sechs Wochen nach dem letzten Kauf verhandelten die Douglas-Eigner mit US-Investoren über einen Einstieg. Der Kurs schnellte um fast 30 Prozent in die Höhe. Der Wert von Krekes Paket stieg um 1,3 auf rund 7,7 Millionen Euro.

Nicht umsonst gelten Aktienkäufe von Spitzenmanagern als ausgezeichnete Kursindikator. *Dietmar Palan*



FOTO MICHAEL LOEWEN/LHF

FIXIERT AUF DIE AKTIE DER EIGENEN FIRMA:
Gerhard (Gerry) Weber

DIE BESTEN AKTIENDEALS DER TOPMANAGER

Rang	Manager	Unternehmen/Funktion	Kapitaleinsatz*	Gewinn*
1	Gerhard Weber	Gerry Weber/CEO	5 623 000	2 100 000
2	Udo Hardieck	Gerry Weber /Aufsichtsrat	6 583 500	1 778 000
3	Christoph Henkel	Henkel/Aufsichtsrat	34 128 800	1 709 000
4	Jörn Kreke	Douglas/Aufsichtsratschef	6 372 000	1 307 000
5	Jürgen Buchsteiner	Brenntag/CFO	5 525 000	1 048 400
6	Stefan Heidenreich	Beiersdorf/CEO	4 995 700	833 200
7	Bernd Scheifele	HeidelCement/CEO	1 887 000	716 400
8	Gerhard Schick	Bechtle/Aufsichtsratschef	2 300 300	607 650
9	Steven Edward Holland	Brenntag/Vorstand	2 575 900	453 200
10	William Fidler	Brenntag/Vorstand	2 309 700	399 000

*In Euro, ab 1.9.2011.

Quelle: 2IQ Research