

# Wie werde ich CEO?

**HUMAN RESOURCES** ■ High Potentials interessieren sich brennend für die Frage, auf welchem Weg sie in die Chefetage eines Immobilienunternehmens gelangen können. Eine aktuelle Studie liefert nun Antworten. Die erste gute Nachricht: Früher war nicht alles besser. (Teil I)

Von Inga Beyler

**F**ragen über Fragen: Welcher idealtypische Weg führt in die Geschäftsführung eines Immobilienunternehmens? Gibt es eine Art Leitfaden, an dem man sich entlanghangeln kann? Welche beruflichen und persönlichen Eigenschaften sind dabei nützlich?

Rein technisch gesehen kann jede Führungskraft CEO werden – jedoch schaffen es nur wenige. Schlüsselworte sind hier: Professionalität und Persönlichkeit. Es gibt eine Reihe Ratgeber, die Managern auf der Mittelebene „gute“ Ratschläge erteilen. Aber funktionieren diese wirklich? Welche Universität bringt tatsächlich die meisten CEOs hervor? Erlaubt unsere Branche Quereinstiege? Wie viele Führungsfunktionen muss man durchschnittlich innehaben, um in die Geschäftsführung aufzusteigen?

## Die wohl wichtigste Frage: Was hat in der Praxis bereits funktioniert?

Dieser Beitrag ist eine Essenz einer aktuellen Studie, für die Werdegänge aktueller CEOs analysiert wurden. Dabei wurde unterschieden zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren. Die Zeiten, in denen ein mit sehr guten Noten abgeschlossenes Studium der Wirtschaftswissenschaften oder der Ingenieurwissenschaften ausreichten, um es in den Vorstand zu schaffen, sind schließlich schon lange Geschichte. Vielmehr zählen heute neben der Ausbildung und einer relevanten Berufserfahrung eben auch weiche Faktoren wie Netzwerke, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsstärke und Leidenschaft für die Arbeit.

Prominente Beispiele wie Steve Jobs und Bill Gates beweisen, dass

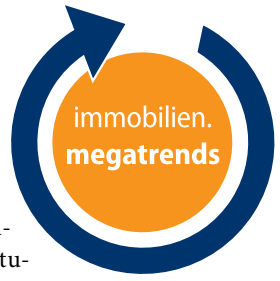
CEOs sehr erfolgreicher Unternehmen durchaus narzisstische Züge aufweisen können.

So schreibt der Psychoanalytiker und Psychotherapeut Professor Hans-Jürgen Wirth in seinem 2011 erschienenen Werk „Narzissmus und Macht“: „Karrierebesessenheit, ungezügelter Selbstbezogenheit, Siegermentalität und Größenfantasien sind Eigenschaften, die der narzisstisch gestörten Persönlichkeit den Weg in die Schaltstellen ökonomischer und politischer Macht ebnen.“

Dagegen wird Narzissmus in der öffentlichen Diskussion häufig nur negativ dargestellt. Dabei wachsen die Anforderungen an CEOs kontinuierlich, und äußere, nicht kalkulierbare Einflüsse wie Finanzkrisen erhöhen den Druck auf sie, die richtigen Entscheidungen zu treffen – ist es da wirklich

so falsch, ein sehr ausgeprägtes Selbstbewusstsein zu besitzen, seine Entscheidungen verteidigen zu können und in schwierigen Zeiten klare Richtungen aufzuzeigen?





Diese Fragen haben zwar nicht nur für die Immobilienbranche große Bedeutung, jedoch wird ihr – und damit ihren Topentscheidern – häufig, bedingt durch ein negatives Image der Branche, eine erhöhte Aufmerksamkeit zuteil.

## Viele CEOs ohne immobilien-spezifisches Studium

Im ersten Teil unserer zweigeteilten Untersuchung geht es um die „harten“, direkt beeinflussbaren Faktoren wie Ausbildung, Spezialisierung, Internationalität oder Branchentreue. Bemerkenswerterweise und im völligen Kontrast zu anderen Branchen nehmen Top-Karrieren in der Immobilienwirtschaft offenbar nicht zwingend an renommierten Universitäten ihren Ausgang. Die Geschäftsführer, deren Karrierewege untersucht wurden, absolvierten ihr Studium an Universitäten quer durch die Republik: in Mannheim ebenso wie an der Universität Duisburg-Essen, in Hamburg wie in Cottbus. Interessanterweise besuchte der größte Teil nicht die Top-Ten-Universitäten, sondern die unbekannteren Hochschulen.

Welche Studienfächer wählten unsere CEOs? Die Antwort auf diese Frage bestätigte unsere Erwartungen: Der Löwenanteil von 40 Prozent studierte wenig überraschend Wirtschaftswissenschaften ohne immobilienwirtschaftlichen Schwerpunkt, gefolgt von 20 Prozent, die Ingenieurwissenschaften studierten; 17 Prozent sind Juristen, 13 Prozent wählten andere Studienrichtungen. Zehn Prozent der Geschäftsführer verfügen nicht über ein abgeschlossenes akademisches Studium.

Stellt man dieselben Fragen in zehn Jahren, werden die Ergebnisse angesichts der Professionalisierung der Branche sicher eklatant anders ausfallen: Nicht nur die willkürlich erscheinende Wahl der Universität, sondern auch die Wahl des Studienfachs wird immer immobilien-spezifischer. Universitäten wie zum

Beispiel die IREBS, die EBS, die Universität Darmstadt und die Hafencity Universität Hamburg tragen stark zur Qualifizierung der Fachkräfte in der Immobilienbranche bei. Aufgrund der Tatsache, dass die akademische Ausbildung in dieser Branche erst in den letzten 15 Jahren nachhaltig forciert worden ist, ist nicht jeder der analysierten CEOs in den Genuss eines immobilien-spezifischen Erststudiums gekommen. Auch die Zahl der Geschäftsführer ohne akademischen Titel wird künftig sicher gegen Null gehen.

Heute ist für nahezu jede Spezialistenposition ein abgeschlossenes Hochschulstudium eine Pflichtvoraussetzung. Als die heutigen Geschäftsführer jung waren, sah es noch ganz anders aus: Rund 29 Prozent von ihnen eigneten sich relevantes immobilienwirtschaftliches Know-how in einer postgradualen Ausbildung an.

Eine Promotion wird heute (noch) mehr als ein immobilienwirtschaftliches Aufbaustudium oder ein MBA gewürdigt. Von den von uns analysierten Werdegängen tragen 43 Prozent einen Dokortitel, 15 Prozent haben einen MBA gemacht; die restlichen 42 Prozent absolvierten weder ein Promotionsstudium noch einen MBA. Die Tatsache, dass fast jeder zweite CEO einen Dokortitel trägt, deutet stark auf die konservative Ausrichtung der Branche hin.

## Wenige CEOs mit internationaler Erfahrung

Außerdem fällt auf, dass vergleichsweise wenig CEOs nachhaltige Auslandserfahrung vorweisen können. In anderen Branchen, etwa dem Finanzsektor oder in Corporate-Strukturen der Industrie, ist es für Mitglieder der Geschäftsführung fast schon eine Pflicht, internationale Erfahrung vorweisen zu können. Aber dies trifft auf die Immobilienbranche (noch) nicht zu: 60 Prozent der analysierten CEOs waren weder während ihres Studiums noch während ihrer ersten drei Berufsjahre im Ausland. Lediglich 27 Prozent sammelten während ihres Studiums Auslandserfahrung und die übrigen 13 Prozent während der ersten Berufsjahre.

Zeit für ein Zwischenfazit: Mit Blick auf Entscheidungen, die vor, während oder unmittelbar nach dem Studium getroffen wurden, zeigt sich ganz deutlich: Weder die Wahl der Universität noch des Studienfachs haben bei CEOs der Immobilienbranche einen entscheidenden Einfluss auf eine spätere Geschäftsführer-tätigkeit in der Immobilienbranche gehabt. In der Analyse lässt sich keinerlei Gesetzmäßigkeit erkennen. Einzig die Promotion scheint hilfreich für eine erste Führungsposition gewesen zu sein.

Das wird nicht so bleiben. Die Immobilienbranche ist immer professioneller und besser organisiert. Die Aspiranten für künftige erste Führungsaufgaben werden aus einer neuen Generation sehr gut ausgebildeter und fokussierter junger Führungskräfte mit internationaler Erfahrung rekrutiert. Dank immobilienwirtschaftlicher Erst- und Kontaktstudiengänge wird ein Fokus auf akademische Grundlagen gelegt.

## Vom Spezialisten zum Generalisten

Auch der Einstieg ins Unternehmen spielt eine wichtige Rolle. Ist der Start als Assistent der Geschäftsführung oder als Management Trainee vielversprechender? Oder ist es am besten, als Spezialist seines Gebiets einzusteigen und sich im Laufe der Karriere zum Generalisten zu entwickeln?

Ganz klar Letzteres. 67 Prozent der CEOs starteten nach dem Studium in einer Spezialistenfunktion in den Beruf, stellten sich im Laufe ihrer Karriere breiter auf, blieben ihrer Fokussierung aber im weitesten Sinne treu. Dafür spricht auch die Tatsache, dass die Mehrheit der CEOs über mindestens zehn Jahre relevante Fach- und Führungserfahrung in dem Fachbereich beziehungsweise der Branche verfügt, in der ihr Unternehmen tätig ist.

Diese Zahlen bestätigen, wie wichtig Nachhaltigkeit in einer stark diversifizierten Industrie ist. Knapp 54 Prozent der Geschäftsführer verweilten zwischen drei und vier Jahre in ihren ersten drei Positionen. 35 Prozent behielten ihre ersten drei Positionen sogar länger als vier Jahre. Lediglich elf Prozent wechselten

FOTO: ISTOCK

◀ Immobilien-CEOs von morgen werden andere Werdegänge aufweisen als ihre heute aktiven Vorgänger.

durchschnittlich nach ein bis zwei Jahren. Die Verteilung der Ergebnisse macht deutlich, dass zu schnelle Wechsel nicht zielführend sind.

„Beständigkeit: Ja, Stagnation: Nein“ – das scheint die goldene Regel zu sein. Die Mehrheit der untersuchten CEOs landete auf diesem Weg in der Geschäftsführung. Das ist auch leicht zu erklären, denn die Herausforderungen in der Projektrealisierung, im Asset und im Portfolio Management sind so komplex, dass man viel Zeit benötigt, um darin wirklich erfolgreich sein zu können.

## Die goldene Regel


Die konservative Ausrichtung der Branche wird auch im nächsten Punkt deutlich. Die analysierten Geschäftsführer bauten ihr fachliches Know-how und ihre Führungserfahrung in durchschnittlich 1,58 Führungsfunktionen auf, bevor sie Geschäftsführer wurden. Jeder CEO hatte vor seinem Amtseintritt mindestens also schon eine Führungsposition inne. Andererseits heißt das aber auch, dass sich lediglich ein geringer Anteil der CEOs

über zwei Führungspositionen für die Geschäftsführung qualifizierte. Dabei handelte es sich in den meisten Fällen um eine Teamleiter- und anschließende Head-Position (Ein „Head of“ kann ein Abteilungsleiter oder ein Niederlassungsleiter sein. Ein Teamleiter führt zwei bis drei Mitarbeiter innerhalb einer größeren Abteilung.) Daraus lässt sich also ableiten, dass nach zwei Führungspositionen eigentlich der Sprung auf den Chefessel gelingen sollte.

## Kaum Quereinsteiger

Branchentreue ist ein weiteres Merkmal der Immobilien-CEOs, das gut ins Bild passt. 70 Prozent sind in der Immobilienbranche von Beginn ihrer beruflichen Laufbahn an tätig. Elf Prozent wechselten aus verwandten Branchen hierher, zehn Prozent kamen aus nicht-verwandten Branchen. Neun Prozent stiegen aus der Unternehmensberatung ein. (Unter verwandten Branchen sind der Finanzsektor, der Anlagenbau und die Bauindustrie zu verstehen.)

Die Analyse der sogenannten „harten“ und direkt beeinflussbaren Faktoren der CEOs zeigt: Nur Branchenbeständigkeit ebnet den Weg an die Spitze. Gesucht werden Spezialisten, die sich im Laufe ihrer Karriere immer breiter aufstellen, aber ihren Grundlagen treu bleiben. Dieser Weg in die Geschäftsführung führt häufig über ein bis zwei Führungspositionen.

Abweichungen von dieser „Regel“ waren in der Vergangenheit nur in Einzelfällen zu beobachten. Auch ist eine Balance zwischen Vielwechselei und Stagnation sinnvoll. Für künftige Anwärter auf CEO-Posten gilt das Motto: Qualifiziere dich noch stärker akademisch und bilde dich ein Leben lang fachlich und persönlich weiter. Mehr Möglichkeiten als ihre Vorgänger haben sie jedenfalls. 

Inga Beyler ist Projektleiterin und Prokuristin bei der Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH in Düsseldorf.

Eine Fortsetzung dieses Beitrags finden Sie in der Mai-Ausgabe von immobilienmanager.

## immobilienmanager Megatrends IV

Der multimediale Kommunikationszyklus immobilienmanager Megatrends findet ab dieser Ausgabe seine Fortsetzung. Megatrends IV wird von April 2015 bis März 2016 das Themenfeld „Human Resources/Diversity“ in den Blick nehmen. Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung, aber auch die sich verändernden Werte-Orientierungen in der Gesellschaft betreffen die Unternehmen der Immobilienwirtschaft im Kern ihrer Existenz, auch wenn dies für viele Unternehmen bislang nur in Ansätzen spürbar ist.

Insbesondere folgende Aspekte sollen im Rahmen von Megatrends IV im Magazin, in unseren Online-Medien sowie auf unserem „Gipfeltreffen immobilienmanager Megatrends IV“ im Herbst 2015 behandelt werden:

**Ausbildung:** Wie macht man die High Potentials von morgen heute auf sich aufmerksam? Auf welchen Kompetenzfeldern werden sich künftig Engpässe abzeichnen?

**Weiterbildung:** Wie hält man Mitarbeiter up-to-date und bindet sie zugleich ans Unternehmen? Welche Potenziale lassen sich in Quereinsteigern und eher durchschnittlichen Leistungsträgern wecken?

**Employer Branding/Industry Branding:** Wie positionieren sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber? Wie lässt sich die Branche insgesamt besser positionieren?

**Internationale Teams/Teams in mehreren Ländern:** Welche Managementkompetenzen sind zur Steuerung internationaler Teams erforderlich? Welche

Erwartungen haben Mitarbeiter in anderen Ländern an ihre Arbeitgeber? Wie macht man Unternehmen für internationale Mitarbeiter interessant?

**Vielalt als Potenzial:** Wie lassen sich ältere Mitarbeiter, Mitarbeiter mit Kindern, Alleinerziehende und Migranten zum Vorteil aller Beteiligten in Wertschöpfungsprozesse einbinden?

**Generation Golf sucht Generation Y:** Auf welche Erwartungen muss sich eine neue Führungsgeneration beim Recruiting einstellen?

Kurzporträts unserer Partner finden Sie unter: [www.megatrends.immobilienmanager.de](http://www.megatrends.immobilienmanager.de) unter dem Reiter immobilienmanager.megatrends

Ein so ehrgeiziges Projekt wie immobilienmanager Megatrends ließe sich ohne starke Partner nicht verwirklichen. Unsere Partner in der vierten Runde sind:



Aareal Bank  
Group



BERND  
HEUER  
KARRIERE