

# Die Angst des Managers vor dem Kapitalmarkt

*Deutschen Führungskräften fehlt es an Stetigkeit, Willen zur Selbstbeschränkung und vor allem an Mut – die Kritik des DVAG-Chefs Reinfried Pohl ist deutlich*

Von **Arne Storn**

Von den Usancen des modernen Managements hält Reinfried Pohl wenig: „Diese hohen Abfindungen sind eine schlimme Geschichte.“ Der Gründer der Deutschen Vermögensberatung (DVAG) weiß, wie stark die Bezüge vieler Manager gestiegen sind. Unvermeidbar scheint diese Entwicklung, nachvollziehen kann Pohl sie dennoch nicht: „Zu hohe Gehälter stören das Vertrauensverhältnis zwischen Managern und Mitarbeitern“. Firmenchefs würden sich immer weniger mit ihrem Unternehmen identifizieren und riskanter agieren – „Was kann schon passieren, wenn es schief geht?“

Das klingt altmodisch, doch das darf es: Pohl ist mit 76 Jahren einer der ältesten Unternehmensführer Deutschlands. Und erfolgreich. Die DVAG ist eigenen Angaben zufolge mit 30000 Vermögensberatern der größte eigenständige Finanzvertrieb weltweit. 644 Mio. € Umsatz erzielte

der Familienbetrieb 2002 weltweit, knapp vier Millionen Kunden werden vom – laut Pohl – Erfinder der Allfinanzidee beraten und mit Fonds, Bausparverträgen oder Versicherungen versorgt.

Firmen und verunsicherte Mitarbeiter bräuchten „Stabilität und Kontinuität“, sagt Pohl. Manager alten Zuschnitts wie einst Wolfgang Schieren von der Allianz oder heute Heinrich von Pierer von Siemens, die ihre Konzerne über viele Jahre geprägt hätten. Auslaufmodelle: „Es gibt keine Kontinuität mehr.“

Das musste auch die Dresdner Bank erfahren, die zunächst junge Investmentbanker wie Leonhard „Lenny“ Fischer auf den Schild hob und nach dem Absturz der Börsen reuig die Privatkunden entdeckte. Pohl kommentiert knapp: „Es geht nichts über Erfahrung.“

Die scheint Pohl dem Daimler-Chrysler-Chef Jürgen Schrempp abzusprechen. Zumindest sinniert er über den beklagenswerten „Drang nach Größe“. Warum müsse man zu kaufen, warum müsse man in die USA oder nach Asien gehen? „Wenn



Attentanz/Juelich

**„Es ist weniger die Position als die Haltung, die jemanden zum Unternehmer macht“**

*Reinfried Pohl, DVAG*

Jürgen Schrempp weniger in Angriff genommen hätte, stünde er heute besser da.“ Mit dem Expansionswahn verliere ein Unternehmen seine Kultur und Identität.

Bei den Managern von heute vermisst Pohl vor allem Mut. Viel zu oft

würden Unternehmensberater gerufen, um als Alibi für einschneidende Maßnahmen zu dienen: „Wer Roland Berger fragt, ist raus aus der Verantwortung.“ Dabei könnten externe Berater nur in den seltensten Fällen helfen. Oft gleiche ihr Einsatz „dem Versuch, ein Feuer mit Stroh zu löschen“. Er sei stolz darauf, noch nie Unternehmensberater in sein Haus gerufen zu haben.

Was Pohl überhaupt nicht verstehen kann, ist die Ergebenheit des Managers vor der Börse. „Dem Kapitalmarkt kommt eine viel zu große und überwiegend negative Bedeutung zu.“ Die Börse entscheide heute über Erfolg und Misserfolg eines Managers. Nur wenige widersetzten sich dem Drängen von Finanzinvestoren, Investmentbanken und Medien. Jemand wie Wendelin Wiedeking von Por-

sche, der sich weigert, Quartalsberichte herauszugeben, gefällt Pohl: „Der lässt sich nicht zum Sklaven der Börse machen.“

Wie der Porsche-Chef will Pohl seine Zeit und Kraft vor allem in das Unternehmen und die Mitarbeiter stecken, nicht in Analystengespräche. Wie Wiedeking verweigert sich Pohl dem Kurzfristdenken: „Sie müssen langfristig planen können.“ Ein Manager müsse das tun können, was er wolle und für richtig halte, nicht was er tun müsse. Deshalb habe er sich mit 47 Jahren selbstständig gemacht.

Redet Pohl mit den Großen der Bankenszene – „Ich kenne sie alle“ – über innere Unabhängigkeit, ernte er resignierte Reaktionen: Er sei zu beneiden, habe leicht reden. Solche Seufzer lässt Pohl nicht gelten: „Es ist weniger die Position als die Haltung, die jemanden zum Unternehmer macht.“ Auch Angestellte könnten Unternehmer sein. Bei der heutigen Managergeneration vermisst er

„Durchhaltevermögen in Krisensituationen, Disziplin, Bescheidenheit, Zufriedenheit, Geduld, Verzicht auf medienwirksame Auftritte.“

So wie Altbundeskanzler Helmut Schmidt gern darauf verweist, dass den Politikern von heute die Erfahrung des Krieges fehle, ist für Pohl das Fehlen von Erfahrungen aus der Nachkriegszeit „von elementarer Bedeutung“. Grundlegende Maßstäbe seien in den Hintergrund getreten. Rückbesinnung auf alte Werte lautet sein Stichwort.

„Die besten Unternehmer und Manager sind oft die, die am wenigsten trommeln.“ Die – wie Pohl – führende Mitarbeiter persönlich zum Geburtstag anrufen, vor Ort sind, das Geschäft kennen. „Ein Unternehmer, ein Manager muss sich zeigen. Er muss anfassbar sein.“ Michael Diekmann von der Allianz mag ein Konkurrent sein – dass er aber einst selbst die Klinken geputzt und das Geschäft von der Pike auf gelernt hat, nötigt auch Reinfried Pohl Respekt ab.