

**"Aha, DAS haben wir
also gekauft?"**

Typischer Reflex eines Investment-Managers
nach dem Closing

Offener Werkstattbericht

**„Weiche“ Führungs-Skills im Beteiligungs-Management.
Vom Hemmschuh zum Wachstumsbeschleuniger**

Professor Dr. Klaus Eckrich

Erfstadt, Februar 2016

„Weiche“ Führungs-Skills im Beteiligungs-Management. Vom Hemmschuh zum Wachstumsbeschleuniger



Teamgeist schafft Spitzenleistung

INHALTE

Executive Summary	S. 3
Teil I: Blinde Flecken im Beteiligungs-Business	S. 5
Teil II: Verborgene Bremsen des Wachstums	S. 11
Teil III: „Weiche“ Führungs-Potenziale zum Wachstumsmotor ausbauen	S. 25

„Weiche“ Führungs-Skills im Beteiligungs-Management. Vom Hemmschuh zum Wachstumsbeschleuniger

Executive Summary

Welchen Aufmerksamkeitsgrad genießen die sog. ‚weichen‘ Kompetenzen der Führung (umgangssprachlich auch als ‚Soft Skills‘ oder ‚Soft Factors‘ der Führung bezeichnet) **wirklich?** Wie ernsthaft werden sie als Erfolgsfaktor für das Unternehmenswachstum angesehen? Was passiert dort, wo diese Faktoren vernachlässigt werden? Was ist zu tun, um schlummernde Potenziale besser zu nutzen? Diesen und weiteren Fragen geht der vorliegende Werkstattbericht nach.

Mit zunehmendem Augenmerk schauen Investoren, Beteiligungs-, Portfolio- und Venture Capital (VC)-Manager auf ein Thema, dessen **Potenzial für das Unternehmenswachstum** von einigen Entscheidern bereits entdeckt, realistisch eingeschätzt und effektiv genutzt wird. Auch die Unternehmensleitungen von Beteiligungsunternehmen z.B. Geschäftsführer von KMU's, Vorstände und Inhaber entwickeln ein originäres Interesse und gutes Gespür, weil sie neben den ‚harten‘ produkt- und finanztechnischen sowie technologischen Faktoren die Bedeutung der weichen Faktoren für den Unternehmenserfolg täglich erleben.

Bei vielen Beteiligten ist das Thema aber **noch nicht wirklich in das Bewusstsein vorgedrungen** – oder kommt dort häufig zu spät an. Dies haben durchaus erfolgreiche Manager erfahren müssen. Stellvertretend seien hier der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom AG, Ron Sommer als Verantwortlicher für den Kauf des Unternehmens Voice Stream und der Ex-Chef von Daimler AG, Jürgen Schrempp als Initiator des Mergers mit Chrysler genannt. Solche Beispiele stellen nur die spektakuläre Spitze des Eisbergs dar, dessen weniger bekannte Seiten im Verborgenen durch Ignoranz und Arroganz gegenüber vermeintlichen Psychothemen und den damit verbundenen Fragestellungen bis hin zur sträflichen Vernachlässigung der Nutzenpotenziale geprägt ist.

Aktuelle Studien messen dem Vermögen der Führungskräfte, über gute **Soft Skills** gute Führungsergebnisse zu erzielen, einen **hohen Anteil an der erzielbaren Wertschöpfung** und steigende Bedeutung für den Unternehmenserfolg bei. In der Studie „Organisation 2015“ postuliert etwa die Boston Consulting Group: „Weiche Faktoren treiben harte Wertschaffung“ und Unternehmen „überschätzen Maßnahmen mit typischem Hard Faktor-Charakter“.

Vor dem Hintergrund von Interviews mit Erfahrungs- und Wissensträgern aus dem Beteiligungsmanagement sowie Gesprächen von Geschäftsführern und Führungskräften von Unternehmen werden in dieser – als offener Werkstattbericht angelegten – Praxisstudie belastbare Erkenntnisse zu folgenden Thesen erarbeitet:

- **Die Bedeutung der weichen Führungs-Skills** von Managern und Führungsteams für die Wertentwicklung von Beteiligungsunternehmen **wird häufig unterschätzt**, manchmal gänzlich verkannt. Defizite in den Soft Skills sind firmenabhängig erheblich.
- **Viele Entscheidungsträger zeigen Züge „unbewusster Inkompetenz“**. Instrumente zur Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung sind verfügbar, bleiben aber von den Entscheidungsträgern wegen ‚blinder Flecken‘ (von dem Handelnden nicht wahrgenommene Wirkungen auf Andere) ungenutzt.

- Dies hat zur Folge, dass **Wachstumspotenziale vieler Beteiligungsunternehmen nur unzureichend genutzt** werden. Es liegt in der Natur der Sache, dass das Private Equity-Business (zu) stark durch die Hard Fact Brille gesehen wird. Aber gerade durch diese Fehl-Priorisierung werden höhere Wachstumsziele verfehlt und die mit der Unternehmensbeteiligung eingegangenen Risiken unnötig erhöht.
- Im Fall des Worst Case „Insolvenz“ sind **fehlende Soft Skills** auf Seiten der Entscheidungsträger der **Scheiterungsgrund „Nummer 1“** und gleichzeitig als unentdeckte, verkannte bzw. tabuisierte Ursache einzustufen.
- Sofern die Beteiligungsstrategie auf nachhaltigen Erfolg angelegt ist, sind **Entwicklungsmaßnahmen** sowohl für die Führungskräfte der Beteiligungsunternehmen als auch die Verantwortlichen aus dem Beteiligungsmanagement effektiv einsetzbar. Diese **lösen Wachstumsbremsen und schaffen Potenzial für neue Wachstumsschübe**.

Zielgruppe des Berichts sind Verantwortliche der **Private Equity Branche** wie Beteiligungs- bzw. Portfolio-Manager, Venture Capital (VC)-Manager, M & A Berater, Aufsichts- und Beiräte, sowie Gründer, Unternehmer, Geschäftsführer/ Vorstände und Interimsmanager von Beteiligungsunternehmen; auch HR-Manager, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Insolvenzberater und Anwälte sind mit der Thematik angesprochen.

METHODIK

Die Untersuchung ist als laufender Prozess angelegt, in dessen Verlauf ergänzende und vertiefende Erfahrungen kontinuierlich aufgenommen werden. Der Projektstart erfolgte im Herbst 2011. Die Gesprächspartner der Investorenvertreter wurden in 60 minütigen Interviews befragt. Die qualitativen Aussagen wurden – unter weitgehender Verwendung der Originalaussagen – in den Werkstattbericht aufgenommen und in der vorliegenden Form strukturiert eingepflegt. Die Aussagen wurden bis auf die Nennung der Unternehmensquellen und Funktion der Interviewpartner – anonymisiert.

Die Informationen aus Unternehmen wurden aus Gesprächen zur Führungssituation in den Unternehmen, aus Briefing-Gesprächen zur Konzeption und Durchführung von Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung sowie aus Trainingsstatements entnommen. Sie wurden vollständig anonymisiert.

Quellen

VC Manager Cooperativa Venture Services

HR Director Deutsche Bank

Principal M&A Mercer

Portfoliomanager Nord-Holding

Geschäftsführer und Führungskräfte aus Unternehmen:

KMU und mittelgroßen Unternehmen der Chemischen Industrie, Elektroindustrie, Industriedienstleister, Maschinenbau, Wehrtechnik und Sportartikel-Einzelhandel

Für weitere Informationen: Telefon **02235-86721**, klaus.eckrich@changehouse.de und www.changehouse.de.