

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

Teil I: Blinde Flecken im Beteiligungs-Business

Blickpunkt „Closing“ – Der Startschuss für Veränderung

Im Rahmen branchenübergreifender Engagements stellen Unternehmens-Beteiligungs-Gesellschaften Risikokapital für kapitalsuchende Firmen zur Verfügung. Das Kapital wird für Investitionen in Produkte und Produktionskapazitäten, in Forschung und Entwicklung, für die Erschließung neuer Märkte usw. vergeben. Die Engagements richten sich an Start- Up-Firmen ebenso wie an etablierte Unternehmen, die an Wachstumsschwellen stehen und diese mit neuen Wachstumsphantasien überwinden wollen. Sanierungsfälle sind – je nach Selbstverständnis und Grundausrichtung des Investors – Kerngeschäft, Option oder werden von manchen Kapitalgebern auch bewusst aus den Handlungsoptionen ausgeschlossen.

Eine bevorzugte Strategie von Unternehmens-Beteiligungsgesellschaften ist es, das Beteiligungsunternehmen (der gängigen Praxis folgend auch als Portfoliounternehmen bezeichnet) qualitativ nach vorne zu bringen. Was heißt das konkret?

Nach dem Closing werden Veränderungsprozesse angestoßen und systematisch abgearbeitet. In der Regel sehen sich die Kapitalgeber in der Rolle des Mehrheitsbeteiligten und stehen vor der Entscheidung, das Unternehmen mit der bestehenden Leitung unverändert oder mit einigen wenigen, fallweise auch mit umfassenden personellen Veränderungen an der Spitze der Beteiligungsfirma zu übernehmen. Häufig bringen die Kapitalgeber eine neue Unternehmensleitung mit. Sie kaufen das Unternehmen mit dem veränderten Management und bringen über ein Netzwerk von Experten umfangreiches Know-How ein.

Wichtiges Anliegen ist es, im Portfolio-Unternehmen **nachhaltige Veränderungen anzustoßen**, um in der gekauften Firma unmittelbar nach der Transaktion die Voraussetzungen zu schaffen, einen neuen Wachstumspfad zu betreten. Üblicherweise gilt das Closing als konkreter Starttermin. Schnelle Gewinnrealisierung, in Fachkreisen auch „Bilanzschrubben“ genannt, hat als Ziel vieler Investoren meist einuntergeordnete Bedeutung und ist nicht Gegenstand der hier angestellten Betrachtungen.

Erste Herausforderung: Die ungeschminkte Bestandsaufnahme

Die eigentliche Arbeit für die Beteiligungsgesellschaft beginnt erst „jetzt“, also nach dem Closing. Ist die Transaktion abgeschlossen, **erhält der Kapitalgeber erstmals einen wirklich realistischen Einblick in die Lage des Portfoliounternehmens.** Dem mit der Betreuung des Engagements beauftragten Beteiligungsmanager stellt sich die Situation oft als ‚Bunter Garten‘ dar. Beim ersten, genaueren Hinschauen gibt es den ersten Überraschungseffekt: „Aha, DAS haben wir also gekauft!“

Wie sieht dieser ‚Bunte Garten‘ auf den ersten Blick aus? Im erworbenen Unternehmen fehlt es in der Regel an betriebswirtschaftlichen Funktionen wie dem Controlling, es gibt keinen systematischen Vertrieb, keine klar formulierte Grundaussage usw. **„Was ist das, eine Vision?“**. **„Strategie – Was bedeutet das?“**. Das unzureichende methodische Verständnis von Managementkonzepten ist Ursache für den Mangel an klaren, inhaltlichen Aussagen der Führung. Beide Ebenen, die methodische und die inhaltliche sind meistens Brachflächen, die es mit der Führung im Portfoliounternehmen zu thematisieren gilt. Erst wenn dies gelingt, ist an eine Nutzung von Führungs-Know How und den Einsatz von wirksamer Führungsinstrumenten zur Generierung *neuen* Wachstums zu denken. Aber dies ist nur eine Facette des Gartens.

Eine andere Baustelle zeigt sich in der vorgefundenen Unternehmenskultur. Die **Mängelliste** beginnt mit der **unzureichenden Kommunikation**, setzt sich mit einer **ineffektiven Führungskultur** fort und führt immer auch die **ungenügende Zusammenarbeit** unter den ‚Top 10 der Beanstandungen‘ auf. Es wird einfach nicht berichtet, nicht so miteinander geredet, wie es das Geschäft erfordert, die Informationen fließen zum falschen Zeitpunkt. Die Führungskräfte geben Anweisungen auf den letzten Drücker, haben keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Sie verstehen es nicht, bei Veränderungen die richtigen Leute ins Boot zu holen, stoßen auf Ablehnung bis hin zu persönlicher Abneigung. Als Folge denken die Mitarbeiter nur an den eigenen Aufgabenbereich, sie schauen zu wenig über den Tellerrand oder lassen Respekt vor der Arbeit von Vorgesetzten, Kollegen, anderen Bereichen oder anderen Standorten vermissen.

Häufig ist die **Nachfolge nicht geregelt**, wodurch eine besonders prekäre Situation entstehen kann. Ein richtiger Unternehmertyp hat mit Energie und starker persönlicher Vision das Unternehmen in der Vergangenheit zu Erfolgen geführt. Aber die Nachfolgeproblematik wurde vor sich hergeschoben. Die Geschäfte laufen noch gut, solange der Eigentümer aktiv ist. Scheiden mit dem bisherigen Eigentümer auch der „Lenker“ bzw. der „Motor“ aus dem Unternehmen aus, dann sind möglicherweise mit einem Schlag die **Vision und Strategie** für das Unternehmen verloren. Denn diese **waren untrennbar mit der Persönlichkeit des ehemaligen Chefs** verknüpft.

Das Bild der Unternehmenspraxis ist noch weitaus differenzierter. Diese Vielfalt wird in Teil II aufgezeigt und interpretiert. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass es eine wesentliche Aufgabe des Portfoliomanagements ist, sich ein realistisches Bild von der Lage im gekauften Unternehmen zu machen und dieses Bild mit der Sichtweise der Unternehmensleitung und Führung im Beteiligungsunternehmen abzugleichen. Die Herausforderung besteht dabei vor allem darin, dass Portfolio-Management und Unternehmensleitung in der Lage sind, ein gemeinsames Ausgangsszenario zu erstellen und die Folgen des Szenarios für das Unternehmen, die Leitung und die Mitarbeiter einzuschätzen.

Grundvoraussetzungen dazu sind die Verbindung aus **Fingerspitzengefühl** und **Verbindlichkeit** auf Seiten des Portfoliomanagements sowie die **Fähigkeit zur Selbstreflexion** und Veränderung auf Seiten der Unternehmensleitung. Soziale Kompetenz im Umgang miteinander ist in dieser Phase hilfreicher als das häufig bevorzugte Jonglieren mit Finanzkennzahlen, das Überbewerten von technischem Sachverstand und ähnlichen Aktivitäten mit begrenztem Nutzen.

Der Investor erwartet Veränderung. Aber: Wie realistisch sind diese Erwartungen?

Das mit der Beteiligung geschaffene Momentum soll genutzt werden, und zwar in dem Sinn,

- dass die Unternehmensleitung die mit der Beteiligung erworbenen Potenziale systematisch erschließt,
- dass das Führungsteam wachstumshemmende Schwachstellen z. B. in der internen Kommunikation und in der Kommunikation zum Kunden identifiziert,
- dass das Führungsteam die Richtung bestimmt und mit wachstumsgenerierenden, strategischen Zielen eine klare Linie zur Ausrichtung am Markt vorgibt,
- dass alle Führungskräfte die beschlossenen Maßnahmen in ihrem Verantwortungsbereich nachhaltig umsetzen, d.h. die Fokussierung auf die definierten Veränderungsbedarfe sicher stellen.

In dieser Phase ist es entscheidend, die Weichen richtig zu stellen. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Arbeit ausgesprochen ‚Hard Fact‘-orientiert ist. Fragen, beispielsweise ...

„Wo stehen wir im Markt?“,

„Was macht die Konkurrenz?“,

„Welche technologischen Herausforderungen sind zu bewältigen?“ oder

„An welchen Stellen müssen wir die Strukturen verändern?“ ...

stehen im Vordergrund.

Die Herausforderung, besteht darin, dass die angezeigten **Veränderungen nur mit kompetenten und gewillten Leuten** zu bewerkstelligen sind. Aber genau diese Frage wird häufig zu zögerlich und mit unzureichender Konsequenz angegangen. Den in diesem Zusammenhang zu berücksichtigenden ‚Soften Faktoren‘ wird als eigentlichen Erfolgsfaktoren nicht die notwendige Aufmerksamkeit gewidmet. Faktoren, die häufig ausgeblendet bleiben, sind etwa

- die **Qualität der Teamarbeit** auf Leitungsebene, in den Abteilungen und in den Projekten; interessant ist z.B. wie gut das Führungsteam, die Abteilungsteams, die Projektteams im Alltag funktionieren;
- die **Qualität der Zusammenarbeit an den Schnittstellen der Wertschöpfungskette**; hier ist zu fragen: Wo gibt es Schwachpunkte in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und worin liegen die Ursachen?
- der bewusste Umgang mit den **inneren Werten** des Unternehmens; eine Frage hier ist z.B.: Wer in der Firma kennt eigentlich ‚unsere Werte‘?
- der **Annahmen der Führungskräfte und Mitarbeiter über die Umwelt**; zu hinterfragen ist hier, ob sich alle im Unternehmen der Veränderungen im Markt und der Bedeutung für das Unternehmen bewusst sind;
- die **Qualität bei der Strategieentwicklung** und die **Konsequenz bei der Strategieumsetzung**; die Fragen hier: Wer von den Führungskräften versteht etwas von Strategie, wer hat überhaupt Interesse daran?

Die soften Themen mit den Fragestellungen nach Werten und persönlichem Verhalten, Kommunikation und Teamkultur mithin der Unternehmenskultur, werden oft als „Psychothemen“ kommentiert oder mit „Frauenkram“ arrogant und falsch in jeder Hinsicht abgetan.

Wirklich dramatisch wird es dann, wenn die **Veränderungsprozesse** aus Sicht des Beteiligungsunternehmens „**schnell gefixt**“ werden sollen. Die im **Akquisitionsprozess sich andeutenden Defizite** erscheinen in der erst nach dem Closing möglichen, eingehenden Betrachtung als wahrlich höchste Hürden, die es zu nehmen gilt. Ein Beispiel: Vor dem Closing wird dem Investor die Management-Qualität gepriesen, und zum Beleg dafür z.B. das Führen von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen genannt. Nach dem Closing stellt sich jedoch heraus, dass viele Führungskräfte schon im Arbeitsalltag Mitarbeitergespräche unregelmäßig, in geringer Qualität oder gar nicht führen. In den auf das Closing folgenden Veränderungsprozessen, in dem der Kontakt zum Mitarbeiter besonders wichtig wird, entfalten die Defizite dann ihre volle Wirkung: Die Führungskräfte, die schon mit einfachen kommunikativen Aufgaben überfordert sind, haben keine Chance, die komplexen Anforderungen in Change Prozessen zu bewältigen. Mit der Folge, dass die Mitarbeiter in Abwehrhaltung gehen oder sich zurück ziehen. Angestrebte Veränderungen werden richtig schwierig.

Der Investor muss von den Führungskräften einfordern, dass neben der professionellen Bearbeitung des ‚Hard Fakt‘-Lastenhefts auch und vor allem die Hausaufgaben im Bereich der ‚Soften Faktoren‘ mit **Gespür für die ‚verborgenen‘ Erfolgsfaktoren** sowie **Disziplin** erledigt werden. Im Zweifelsfall muss er unterstützend eingreifen und die Führungskräfte in die gewünschte Richtung leiten. Sonst ist abzusehen, dass wirkliche Veränderungen nicht realisierbar sind. Daraus folgt die nächste Frage: Was kann die Leitung des Portfoliounternehmens leisten und in welcher Form kann das Beteiligungsmanagement Unterstützung geben?

„Der Bottleneck für höheres Wachstum sind wir selbst. Wir wachsen mit 50 % und die einzigen, die uns am Wachsen hindern können, sind wir, das Führungsteam.“

Geschäftsführer eines
mittelständischen Powermodulherstellers

Unbewusste Inkompetenz – Wenn Führungskräfte Teil des Problems sind

Der Geschäftsführer eines kräftig wachsenden Unternehmens bringt die Problematik mit den Worten auf den Punkt: „Der Bottleneck für höheres Wachstum sind wir selbst. Wir wachsen mit 50 % und die einzigen, die uns am Wachsen hindern können, sind wir, das Führungsteam. Wenn unser Kompetenzzuwachs nicht mit dem Umsatzzuwachs stand hält, können wir unsere Wachstumsziele in absehbarer Zeit vergessen“.

Das **Dilemma**, das Portfoliomanager zu bewältigen haben, besteht häufig darin, einen **Tabubruch** bewerkstelligen, ohne dabei das Vertrauensverhältnis zur Unternehmensleitung zu unterminieren. Die Führungskräfte im gekauften Unternehmen sind nicht nur die Problemlöser auf dem Weg zu neuem Wachstum, sondern häufig auch Teil des Problems. Das muss auf geeignete Weise thematisiert werden. Dabei hilft der Blick durch die „Kompetenzbrille“. Konkret bedeutet dies, dass der Investor die Unternehmensleitung dahingehend betrachtet, inwieweit diese fähig ist sozial intelligent zu handeln, über durch Persönlichkeit zu überzeugen usw. Bezüglich der

Fachlichen Skills hat es der Portfoliomanager i. d. R. mit Leuten in Führungsrollen zu tun, die über **exzellentes Fachwissen** verfügen, in jeder Fachfrage überzeugen, mithin sogar brillieren. Bei den **Soft Skills**, wie beispielsweise dem Umgang mit Mitarbeitern, der persönlichen Kommunikation, der Kritikfähigkeit usw. weist so manche Führungskraft **signifikante Defizite** auf. Die entscheidende Frage ist: **Wer im Unternehmen will das hören?** Der Geschäftsführer? Der Prokurist? Die Abteilungsleiter? Die Führungskräfte sind es selbst, die mangels hinreichender Selbstreflexion ein Verhalten zeigen, das stärkeres Wachstum beeinträchtigt, wenn nicht verhindert. Die Frage ist berechtigt: „Wer spricht dies in aller Klarheit und Deutlichkeit aus?“

Das Portfolio-Management steht damit vor einer delikaten Herausforderung, sofern es seine Rolle im Sinne eines aktiv beratenden Partners zur Unternehmensentwicklung definiert oder weitergehend auch eine Führungsrolle beansprucht. Die Aufgabenstellung lässt sich ganz gut mit „**Führen von Führungskräften**“ beschreiben: Der Portfolio-Manager übt Einfluss auf einen Personenkreis und Persönlichkeiten aus, die ihrerseits verantwortungsvolle Aufgaben erledigen, dabei aber auf einen höchsten Grad an Eigenständigkeit Wert legen und selbst auf die Unterstützung von Mitarbeitern zurückgreifen.

Letztlich hat es der Portfolio-Manager mit gestandenen Unternehmenslenkern zu tun, die als **Geschäftsführer /Vorstand, Prokurist, Bereichsleiter** usw. über langjährige Erfahrung verfügen und das eigene Selbstbewusstsein auf einer ausgezeichneten Fachkompetenz gründen. Das Manko ist dabei zu oft, dass Sie **nicht oder nicht ausreichend up-to-date** sind, was Themen wie Führungsqualität, Führungsstil, Mitarbeiterbeurteilung usw. betrifft. Im Wachstumsprozess des Portfoliounternehmens kommen neue Führungskräfte hinzu, die Führungspotenziale sind zu sichten, zu bewerten und auszubauen. Es fehlt jedoch an Erfahrungen der Leitung mit der Führungskräfteentwicklung und letztlich an Professionalität im Umgang mit Führungsanforderungen. Dies ist ein zentraler Ansatzpunkt, wo das Beteiligungsmanagement wertschaffend unterstützen kann.

„Am Ende des Tages sind die Soft Skills entscheidend, aber diese sind schwer messbar. Dies wird gern als Vorwand genommen, sich damit nicht zu beschäftigen.“

M & A Berater

Fazit: Blinde Flecken erkennen, erhellen und vermindern

Gute Antennen und der geschulte Blick für das Wesentliche, verbunden mit klaren Vorstellungen für Veränderung. Dies sind einige der Erfolgsfaktoren für den Einstieg in die Mission des Portfolio-Managers. Versteht er seine Rolle als die des aktiv-begleitenden Investment-Managers, dann wird er versuchen, Geschäftsführer und Führungsteam des Portfoliounternehmens zu coachen. Er gibt den Führungskräften offenes Feedback, auch wenn er damit heiße Eisen anpackt. Damit zieht er den Hut auf und gibt der Leitung seines Unternehmens Impulse für ganzheitlich angelegte Veränderungsprozesse. Beginnend beim Anstoß zu einer neuen Vision und einer daraus abgeleiteten Unternehmensstrategie begleitet er bei der Umsetzung in Ziele

und Maßnahmen, wirbt für eine wirkungsvolle Leadership-Philosophie und stärkt den Gedanken der Führung mit Persönlichkeit. Die Veränderungsprozesse, auf deren Einleitung er hinwirkt, sollen das Portfolio-Unternehmen nachhaltig verbessern und auf neue Wertschöpfungsstufe hin entwickeln.

So steht es auf dem Papier. Die Realität sieht anders aus. Das Beteiligungsmanagement hat es mit einer Reihe von Herausforderungen zu tun, die die Akteure auf das nicht immer beliebte Spielfeld der ‚weichen Faktoren‘ führt. Die oben aufgezeigten Hürden für ein erfolgreiches Engagement werden – bedingt durch die Anforderungen des Alltags – nochmals höher gelegt. Aus leicht nachvollziehbaren Gründen kann der einzelne Portfoliomanager nicht alles selbst machen. Das heißt konkret, dass die diagnostizierte Lücke in den Soft Skills auch von der Seite des Portfoliomanagements nicht geschlossen, sondern tendenziell eher ignoriert oder gar verdrängt wird, weil andere Prioritäten auf dem Pflichtenheft ganz oben stehen. Der Frage, warum dies ein Fehler ist, gehen die Überlegungen in Teil II nach.