

PRIVATE EQUITY

Von Private-Equity-Investoren lernen heißt steuern lernen

Mit welchen Maßnahmen Finanzinvestoren ihre Unternehmen schneller wachsen lassen

Viele Untersuchungen besagen, dass Private-Equity-finanzierte Unternehmen schneller wachsen als inhabergeführte und börsennotierte Vergleichsunternehmen. Wie gelingt es den Finanzinvestoren, immer wieder neue Wachstumsimpulse zu setzen?

Von Dr. Sandra Niewiem, Dr. Martin Handschuh und Dr. Jürgen Rothenbücher

Es kommt recht häufig vor, dass Private-Equity-Investoren in Unternehmen als eine Art „Performance Booster“ wirken. Sie generieren profitables Wachstum, schaffen Arbeitsplätze. Ihre Portfoliounternehmen agieren oft schneller und fokussierter als vergleichbare Unternehmen mit traditioneller Eigentümerstruktur.

Diese vielzitierten Erkenntnisse sind durch aktuelle Studien von A.T. Kearney bestätigt worden. Dazu wurde ein Meta-Review von zwölf Private-Equity-Studien durchgeführt, denen eine Gesamtstichprobe von über 30.000 Portfoliounternehmen zugrunde liegt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse wurden mit Erfahrungen aus 180 Wachstumsprojekten und 140 Interviews zusammengeführt. Das Ergebnis: Weltweit wuchsen durch Private Equity finanzierte Unternehmen jährlich um 13 Prozent. Ähnlich aufgestellte, aber traditionell finanzierte Unternehmen erreichten nur 4 Prozent Umsatzwachstum. In Europa liegen die Werte bei 15 Prozent gegenüber 3,5 Prozent, in Deutschland bei 7,4 Prozent gegenüber 3,5 Prozent.

Neue Unternehmenskultur

Gerade aus eigener Kraft getriebenes, organisches Wachstum setzt Änderungen der Unternehmenskultur sowie der Arbeitsweise von großen Teilen der Organisation voraus, um kundenorientiertes Handeln zu verstärken und über eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit das Wachstum anzukurbeln. Dabei unterscheiden sich vor allem die Controllingmaßnahmen von Private-Equity-Firmen von der Arbeitsweise der Vergleichsunternehmen, die inhabergeführt oder börsennotiert sind. Anstelle von Einzelmaßnahmen geht es dabei vor allem darum, das gesamte Unternehmen mittels eines umfassenden



Foto: iStock

Programms zu adressieren, in dem alle zum Einsatz kommenden Hebel genau aufeinander abgestimmt sind.

Nur mit einem rigorosen Ansatz und vorbildlicher Disziplin ist zu schaffen, was etwa 70 Prozent aller Unternehmen nicht gelingt: Umsatz und Profit so zu steigern, dass die Wertziele der Investoren erreicht oder übertroffen werden. Private-Equity-Investoren zeichnen sich dabei durch eine Reihe von Best Practices aus.

Es muss klar kommuniziert werden, wo sich das Unternehmen hin entwickeln soll.

Den Zielrahmen festlegen und kommunizieren: Ohne Referenzpunkte ist es äußerst schwierig, die Mitarbeiter von der Erreichbarkeit bestimmter Ziele zu überzeugen, entsprechende Leitlinien zu entwickeln und schließlich Impulse zur raschen Durchführung zu geben. Nur mit einem stabilen Handlungsrahmen für das Management aller Ebenen können Wachstumsinitiativen dauerhaften Erfolg haben. Dazu gehören neben Benchmarks aus vergleichbaren Industrien auch tiefere Hintergrundinformationen zu Anlass und Kontext des Projekts sowie eine faktenbasierte Festlegung der strategischen Stoßrichtungen und ihrer Grenzen. Sprich: Es muss klar kommuniziert werden, wohin sich das Unternehmen entwickeln und mit welchen Schritten dieses Ziel erreicht werden soll.

Eine wasserdichte „Change for Growth“-Logik erarbeiten: Analytisch hinterlegte Beweise, dass Wachstumsmaßnahmen für das Unternehmen notwendig und wünschenswert sind, werden heutzutage nicht nur von besonders kritischen Mitarbeitern eingefordert. Aufgrund der Erfahrung mit vergleichbaren Programmen bei anderen Portfoliounternehmen können Private-Equity-Investoren hier aus dem Vollen schöpfen.

„Change Agents“ einsetzen: Organisches Wachstum setzt stringente Ar-



marcom@atkearney.com

Dr. Sandra Niewiem (l.) ist Manager, **Dr. Martin Handschuh** (m.) Principal und **Dr. Jürgen Rothenbücher** (r.) Vice President bei A.T. Kearney.

beitsweisen, effektive Prozesse und den Abbau von Wachstumsbarrieren voraus. Dazu bedarf es eines Teams sogenannter „Change Agents“, das sich aus internen Experten zusammensetzen sollte, die im Bedarfsfall von externen Beratern unterstützt werden könnten.

Meilensteinbasiertes Umsetzungs- und Ergebniscontrolling anwenden: Organisches Wachstum wird in der Regel cross-funktional vorangetrieben. Es erfolgt dezentral und beachtet auch externe Einflussfaktoren. Deshalb ist organisches Wachstum auch weniger direkt steuerbar als Kostensenkungen. Eine stringente meilensteinbasierte Umsetzungs- und Ergebnissteuerung ist daher von elementarer Bedeutung. Finanzinvestoren nutzen dafür weder besonders ausgefeilte Reporting- noch detaillierte Key-Performance-Indicators (KPI)-Systeme. Was zählt, sind die Transparenz bezüglich der wesentlichen Werttreiber sowie eine umfassende Nachbereitung, um ein entsprechendes Momentum für die zügige Umsetzung zu schaffen.

„Skin in the game“ ist besonders effektiv.

Engagiert und effektiv managen: Finanzinvestoren ergänzen die besten Manager des Führungsteams um erfahrene neue Kollegen, die sich in der Branche bewährt haben. Viele Fonds beschäftigen solche Industrieexperten. Mit deren Hilfe verankern sie funktionale Expertise insbesondere in den Bereichen Transformationsmanagement und Performancesteigerung.

Performance incentivieren: Das Erreichen ambitionierter Ziele, die für jeden Einzelnen mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden, wird mit signifikanten Summen honoriert. Nicht selten beteiligen sich Topmanager mit Beträgen in Höhe von bis zu zwei Jahresgehältern an diesen Anreiztöpfen, denn im Erfolgsfall werden sie mit substantiellen Wertsteigerungen ihrer Unternehmensanteile für diese Investition belohnt. Dieses „Skin in the game“ ist als Steuerungsinstrument besonders effektiv.

Wachstum ist steuerbar

Die Ergebnisse, die viele Private-Equity-Häuser beim Forcieren des Wachstumstempos ihrer Portfoliounternehmen erzielen, belegen eindrucksvoll, dass Wachstum und Wertgenerierung selbst in schwierigen Märkten systematisch steuerbar sind. Dabei sind die entsprechenden Maßnahmen, die zu einer Leistungsverbesserung und einem effizienteren Controlling führen, nicht vollkommen neu.

Finanzinvestoren kombinieren die vorhandenen klassischen Ansätze der Unternehmenssteuerung jedoch auf eine pragmatische Art und Weise und konzentrieren sich auf das Wesentliche. Dabei geht es nicht nur um die richtigen Maßnahmen, sondern auch um ihre effektive Umsetzung und den Kulturwandel – Aspekte, die in traditionellen Unternehmen nicht immer im Vordergrund stehen.

Bei richtiger Anwendung der dargestellten Hebel gibt es keine Ausflüchte mehr für schwache Performance und Stillstand – völlig unabhängig von der Anteilseignerstruktur. ←