

# «Heuschrecken» oder ein Segen?

Um die Private-Equity-Gesellschaften ist es, seit im Zuge der Finanzkrise der Mergers- & Acquisitionsmarkt weitgehend zum Erliegen kam, recht ruhig geworden. Doch wenn dieser sich erholt, werden sich auch diese institutionellen Kapitalanleger wieder regen. Und erneut aufflammen wird die Diskussion: Sind diese Investoren ein Segen oder eine Landplage?

In den letzten Jahren hat sich das Image von institutionellen Investmentanlegern wie Private-Equity- und Venture-Capital-Gesellschaften nicht gerade verbessert. Begriffe wie Heuschrecken machten die Runde – nicht erst seit im Zuge der Finanzkrise einige Unternehmen unter der Last, der ihnen von ihren neuen Herren aufgebürdeten Schulden zusammenbrachen. Die Kapitalbeteiligungsgesellschaften wurden und werden vielfach als Inbegriff des Bösen gesehen.

Woher röhrt die hohe Emotionalität, die oft entsteht, wenn publik wird, dass eine Private-Equity-Gesellschaft ein Unternehmen ganz oder teilweise übernehmen möchte – selbst wenn es dieses vor der sicheren Insolvenz bewahrt? Woher kommt die Polarisierung in der Diskussion? Befasst man sich intensiver mit dem Thema, stellt man fest: In der Diskussion prallen stets zwei unterschiedliche Wertesysteme aufeinander – und letztlich dreht sich die Diskussion immer um die Grundfrage: Was ist der Sinn und Zweck eines Unternehmens?

Kapitalanleger betrachten ein Unternehmen im wahrsten Sinn des Wortes als «Unternehmen» – also als ein Projekt, das irgendwann beginnt und endet. Familienunternehmer hingegen betrachten eine Firma eher als Konstante – sozusagen als ihre «Lebenswerk». Eine ähnliche Unternehmenssicht haben in der Regel die Mitarbeiter der Unternehmen – und oft auch in einem eingeschränkten Maße die restlichen Stakeholder wie Lieferanten und Kunden. Auch sie begreifen eine Firma eher als eine Konstante, also mit einer dauerhaften Verpflichtung verknüpft. Deshalb sind Konflikte meist vorprogrammiert, wenn Kapitalanleger beispielsweise das Regime in einem bisher in Familienbesitz sich befindenden Unternehmen übernehmen. Aus verständlichen Gründen, denn beide Wertesysteme haben Konsequenzen.

## 1. Unternehmen als Projekt

### Vorteile:

- Rentabilität steht im Fokus
- Fehlentwicklungen werden sofort gestoppt.
- Es besteht keine moralische Verpflichtung, an alten Geschäftsmodellen festzuhalten

### Nachteile:

- Identifikation von den Stakeholdern mit dem Unternehmen ist schwer und hat oft keine Zeit zu wachsen
- Langfristige (Entwicklungs-)Ziele gehen verloren
- Wissensaufbau und -erhalt ist fast nicht möglich

## 2. Unternehmen als Konstante

### Vorteile:

- Moralische Verpflichtung gegenüber sich selbst und den anderen Stakeholdern
- Langfristige Ziele prägen die Strategie
- Hohe Identifikation mit dem Unternehmen und dadurch grösseres Engagement
- Wissensaufbau möglich und ein wettbewerbsdifferenzierender Faktor

### Nachteile:

- Veränderungen schwieriger umsetzbar. Man hält zu lange am bestehenden Geschäftsmodell fest.
- Hohe moralische Verpflichtung verhindert oft notwendige Anpassungen
- Fehlentwicklungen werden häufig zu lange im Rahmen einer vielleicht falschen Strategie geduldet

Welches Fazit können wir daraus ziehen? Es gibt kein richtig oder falsch! Beide Sichtweisen haben ihre Berechtigung. Klar ist aber: Die Stärke des Mittelstands ist und bleibt, dass er ein Unternehmen als Konstante versteht. Bewusst sollte Ihnen aber als Firmeninhaber oder Unternehmensführer, wenn Ihr Unternehmen mit einem Venture Capital Fond zusammenarbeitet, stets sein: Er versteht die Zusammenarbeit vornehmlich als befristetes Projekt. Ähnlich wie Sie, wenn Sie als Privatperson Aktien oder Fondsanteile kaufen. Auch diese stossen Sie, wenn sich Ihre Geldanlage als Flop erweist oder Sie Ihre Anlageziele erreicht haben, bedenkenlos wieder ab, ohne sich zu überlegen:

- Welche Konsequenzen haben meine Renditeerwartungen (langfristig) für das Unternehmen?
- Und:
- Was wird aus seinen Mitarbeitern, wenn ich (und viele andere KleinAnleger) ihr Kapital abziehen?

Nicht anderes tun institutionelle Kapitalanleger – nur in einem grösseren Umfang.

Dr. Georg Kraus

Zum Autor: Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus Et Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer und Berater arbeiten. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur promovierte an der TH Karlsruhe zum Thema Projektmanagement. Er ist Autor des «Change Management Handbuch» (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence und der technischen Universität Clausthal.