

Auf das Team kommt es an

Einblicke in das Portfolio – Tools für das Management Assessment

Wie erfolgreich sich eine Beteiligung entwickelt, hängt neben Marktinflüssen und den Produkten maßgeblich vom Management ab. Auf die Frage, warum Beteiligungen gescheitert sind, wird meist an erster Stelle das falsche Management genannt. Aus diesem Grund unterziehen mit steigender Tendenz Private Equity- und Venture Capital-Gesellschaften im Rahmen ihrer Due Diligence-Prüfungen das Management einer umfassenden Bewertung. Dafür gibt es unterschiedliche Tools und Verfahren.

Rückschlüsse aus vergangenem Verhalten

Die sogenannte Management Due Diligence umfasst ein mehrstündiges, strukturiertes Interview sowie Referenzen zur Verifizierung der aus diesem Gespräch gewonnenen Erkenntnisse. Dem Interview liegen zwei methodische Konzepte zugrunde: Anhand der Sozialisierung eines Kandidaten lassen sich Rückschlüsse auf dessen Motivationsfaktoren ziehen, welche Aufgaben er angenommen, vermieden oder abgebrochen hat. Traten ähnliche Verhaltensmuster wiederholt auf, so kann dies ein Indiz dafür sein, dass der Kandidat in vergleichbaren Situationen



Unabhängig davon, welches Tool für das Management Assessment gewählt wird: Es geht immer um ein optimales Verhältnis von Aufwand und gewonnenen Erkenntnissen.

zukünftig ähnlich reagieren wird (sogenannte Repeat Evidence). Aus der Betrachtung erfolgskritischer Arbeitssituationen (sogenannte Critical Incidents) der Vergangenheit lassen sich Entscheidungs- bzw. Verhaltensweisen erkennen und daraus die Ausprägung der Managementkompetenzen ableiten. Der Vorteil dieser Methode liegt in

der Analyse von real erlebten Situationen anstelle von Fallstudien – es geht darum, wie sich eine Person konkret verhalten hat und nicht, was sie im Nachhinein gerne getan hätte oder zukünftig zu tun gedenkt. Die Grenzen des Interviews liegen in der Beurteilung des Führungsverhaltens und im Zusammenspiel im Team.

Teamfit-Analyse: Das Team ist entscheidend

Das Führungsverhalten lässt sich durch eine breit angelegte Referenznahme beschreiben. Geht es jedoch um die Beurteilung von Kompetenzverteilung, Zusammenspiel oder Konfliktpotenzialen im Managementteam, offenbaren sich Grenzen. Bereits bei kleinen Teams stößt allein aus kombinatorischen Gründen die Erhebung von Referenzen rasch an die zeitliche Machbarkeitsgrenze. Eine Möglichkeit zur Überwindung dieser Grenze ist die sogenannte Teamfit-Analyse: Sie gründet auf einem verhaltensbasierten Persönlichkeitsprofil jedes Teammitglieds. Als Ergebnis liefert die Teamfit-Analyse eine Verteilung der Kompetenzen im Team, ein Stärken-/Schwächenprofil der einzelnen Manager sowie einen kompetenzbasierten Geschäftsverteilungsplan. Die Durchführung erfolgt online, ist in 55 Sprachen realisierbar und der Aufwand pro Teammitglied beträgt lediglich 20 Minuten. Aus allen drei Bausteinen erhält die Beteiligungsgesellschaft pre-closing ein umfassendes und valides Bild über die einzelnen Manager, fehlende Kompetenzen im Team und das Zusammenspiel zwischen den Managern.

Einbindung und Schnelligkeit gefragt

In der nächsten Phase des Beteiligungsmanagements folgt die Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Strategie. Zielvorgaben werden mit Maßnahmenplänen unterlegt und der Projektfortschritt in regelmäßigen Abständen an den Gesellschafter bzw. die Beteiligungsgesellschaft berichtet. Für den Investmentmanager ist die Geschäftsführung die (Informations-)Schnittstelle zum Unternehmen. Tiefer gehende Einblicke in die Organisation bleiben ihm deshalb oftmals verborgen. Insbesondere bei zeitkritischen Projekten wie Restrukturierungen sind Informationen über Umsetzung, Hemmnisse oder auch Akzeptanz des Managements von hoher Bedeutung für eine Beteiligungsgesellschaft. Um hier einen fundierten Einblick in die Organisation zu erhalten, sind eine breite Einbindung der Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung und vor allem Schnelligkeit gefordert.

Portfoliobewertung mittels 360°-Assessment

Wenn statt eines einzelnen Unternehmens das gesamte Portfolio betrachtet werden soll, um Performance-Frühindikatoren zu erhalten oder im Rahmen einer gezielten Führungskräfteentwicklung, ist der finanzielle und vor allem zeitliche Aufwand für eine übergreifende Management Due Diligence zu hoch. Eine adäquate Lösung hierfür ist ein onlinegestütztes 360°-Assessment. Erfasst werden sowohl erfolgskritische Managementkompetenzen als auch produkt- und prozessbezogene Themen anhand von offenen und geschlossenen Fragen. In die anonymisierte 360°-Auswertung fließen Selbsteinschätzung sowie Feedback der Gesellschafter oder Beiräte, Kollegen und Mitarbeiter ein. Insbesondere für die letzte Beurteilergruppe ist eine Befragung in der jeweiligen Landessprache notwendig, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Die Beteiligungsgesellschaft erhält als Ergebnis des 360°-Assessments einen detaillierten Einblick in die spezifische Situation jedes Unternehmens und darüber hinaus ein kollektives Gesamtbild in Form eines Benchmarkings über die Performance des Top-Managements. Die Manager erhalten in einem persönlichen Gespräch die anonymisierten Ergebnisse ihres 360°-Feedbacks sowie konkrete Empfehlungen für ihre weitere Entwicklung. ■

Zu den Autoren



Reimar Scholz (li.) ist Vorstand und Gründer der Bavaria Industriekapital AG und war zuvor Manager bei General Electric sowie Geschäftsführer von zwei IT-Gesellschaften. **Dr. Thomas K. Heiden** ist Inhaber und Gründer der Personalberatung heiden associates mit Büros in Berlin, Dortmund, Stuttgart und Wiesbaden.

Anzeige

TUM School of Management
Technische Universität München

Für die Vordenker im Management.

24./25. November 2011

Private Equity-Seminar

Hyatt Regency Mainz

in Kooperation mit

Bundesverband Deutscher
Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Private Equity 2nd Edition

Organisation des Seminars: Die Gesamtorganisation und die Durchführung des Seminars Private Equity 2nd Edition liegen in den Händen des Executive Education Centers der TUM School of Management, dem exklusiven Weiterbildungspartner des Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK). Themen und Inhalte sind eng mit dem BVK abgestimmt.

Termin und Ort: 24./25.11. 2011, Start erster Tag: 09.00 Uhr
Hyatt Regency Mainz, Malakoff-Terrasse 1, 55116 Mainz.

Anmeldung: Bitte melden Sie sich schriftlich per Fax oder Post zu dem Seminar an. Sie finden das Anmeldeformular auf unserer Internetseite unter www.eec.wi.tum.de/anmeldung/bvk

Kosten: Die Kosten für die Teilnahme am Seminar Private Equity 2nd Edition betragen inkl. Übernachtung im Einzelzimmer, Tagungspauschale und 3-Gang-Gourmet-Menü am Donnerstagabend pro Teilnehmer 1.980 € (Für BVK-Mitglieder: 1.495 €)

Organisatorisches: Kurz nach Eingang Ihrer schriftlichen Anmeldung erhalten Sie von uns eine Buchungsbestätigung und Rechnung für die Teilnahme am Seminar Private Equity 2nd Edition.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website www.eec.wi.tum.de

Ansprechpartner:



Christian Raab
Managing Director EEC

Arcisstraße 21
80333 München / Germany
Tel.: +49 (0) 89/28 92 67-40
Fax: +49 (0) 89/28 92 84-84
Email: christian.raab@wi.tum.de
www.eec.wi.tum.de