

Standards fehlen

Finanzinvestoren treiben das Geschäft von Unternehmensberatungen. Doch die Beziehungen zu den Consultants sind noch wenig professionell, urteilt eine Studie.

Das Geschäft der Unternehmensberater boomt seit Jahren, und das liegt nicht zuletzt am wachsenden Geschäft der Private-Equity-Fonds. Finanzinvestoren engagieren Berater etwa für die Prüfung und für den Umbau der übernommenen Firmen. Große Managementberatungen wie McKinsey oder Bain & Company haben davon deutlich profitiert.

Bei Auswahl und Übernahme ihrer Portfoliounternehmen gehen Finanzinvestoren meist hochprofessionell vor. Die Zusammenarbeit mit den Beratungen hingegen läuft noch weitgehend unstrukturiert ab. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie, die erstmals das Verhältnis von Private Equity und Unternehmensberatung beleuchtet. Die Düsseldorfer Beratungsgesellschaft Krups Consultants und der Interimsmanager Martin Franssen haben 23 Private-Equity-Gesellschaften (PE) in Deutschland dazu befragt. Die Ergebnisse liegen dem Handelsblatt exklusiv vor.

41 Prozent der PE-Fonds geben jährlich mehr als 200 000 Euro für

Beratungsleistungen aus. Überraschend arbeiten Finanzinvestoren schon in der Auswahlphase mit Beratern zusammen: Tipps, bei welchen Unternehmen es anzuklopfen lohnt, bekommen PE-Fonds oft von Beratungen selbst.

Doch rücken die Consultants vor allem später zur Restrukturierung des Finanz- und Rechnungswesens in den übernommenen Firmen an. Zudem setzen PE-Fonds die Experten verstärkt zum Umbau von Vertrieb, Einkauf und Produktion ein – ein Indiz dafür, dass Fonds die angestrebte Rendite nicht allein durch finan-

zielle Optimierung ihrer Portfoliounternehmen erreichen, sondern tiefer eingreifen müssen. „Die Wertsteigerung des operativen Geschäfts entscheidet künftig stärker darüber, ob eine Beteiligung für eine PE-Gesellschaft erfolgreich wird“, heißt es in der Studie.

Für die Auswahl ihrer Berater besitzen die meisten PE-Gesellschaften keinen standardisierten Prozess. In Industrieunternehmen

werden Beratungsleistungen heute zumeist von spezialisierten Einkäufern in einem „Pitch“ an ausgewählte Consultinghäuser vergeben. Anders bei den PE-Gesellschaften: Dort spielen persönliche Kontakte und Erfahrungen bei der Auswahl eine große Rolle. „Ein Grund dafür ist, dass ehemalige Unternehmensberater heute führende Positionen in PE-Gesellschaften bekleiden“, heißt es in der Studie. Größe, Image, Bekanntheitsgrad und internationale Präsenz der Consultants spielen bei der Auswahl eine eher untergeordnete Rolle.

Nicht nur die Auswahl ist bei den Fonds nicht standardisiert. Auch den Erfolg der Berater messen die meisten Finanzinvestoren nicht anhand festgelegter Größen: Die Mehrheit verlässt sich bei der Bewertung auf das Feedback aus den Portfoliounternehmen und auf die subjektive Wahrnehmung. Nur rund ein Fünftel der Finanzinvestoren legt zu Projektbeginn mit den Beratern Indikatoren zur Erfolgsmessung fest. Die Zahl verwundert: Denn 41 Prozent der Finanzinvestoren würden die Berater gerne stärker erfolgsabhängig honorieren. Nur ein Fünftel wendet derzeit die erfolgsabhängige Vergütung an (siehe Grafik).

Fazit der Autoren: Die Nachfrage nach Beratungsdiensten durch Finanzinvestoren wächst, beide verbindet mehr und mehr eine Art strategische Partnerschaft. Für die Finanzinvestoren sei entscheidend, wie schnell die engagierten Berater ein Portfoliounternehmen auf Erfolg trimmen können. Dazu müssten die PE-Gesellschaften die Beziehung zu den Consultants und die Anreize für deren Arbeit professionalisieren.

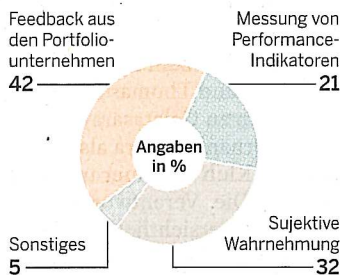
Bert Fröndhoff



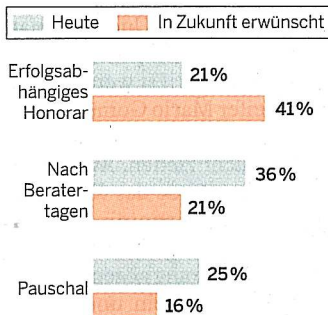
Neues aus Literatur, Forschung und Studien

Wunsch und Wirklichkeit

Wie Private-Equity-Gesellschaften die Arbeit von Unternehmensberatern messen...



... und wie sie die Consultants bezahlen.



Handelsblatt | Quelle: Krups Consultants, Martin Franssen



Alle Ausgaben des Business-Wissens finden Sie unter:
www.handelsblatt.com/business-wissen