

Manager auf dem Prüfstand

Manager bestimmen die Geschicke eines Unternehmens. Und sind auch an einer etwaigen Pleite maßgeblich beteiligt. Grund genug, ihre Fähigkeiten zu prüfen. Eine bisher verkannte Methode ist das Management Audit. Es gibt auch Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern Gelegenheit, sich an der Bewertung des Managements zu beteiligen. **PROF. DR. JÜRGEN SAMLAND**

DEFINITION MANAGEMENT EVALUATION

So funktioniert das Management Audit



Die wachsende Zahl von Unternehmensverkäufen und Übernahmen hat in den vergangenen Jahren ausgefeilte Due Dilligence- (Kaufprüfungs-)Instrumenten entstehen lassen. Dazu zählt auch die HR-Due-Dilligence, also die Untersuchung der wichtigsten Personaldaten eines Unternehmens. Sie wird durch die Überlegungen zur Einführung von Basel II weiterentwickelt.

Was bei der klassischen Due Dilligence allerdings unter den Tisch fällt und auch bei Basel II nur indirekt eine Rolle spielt, ist die Bewertung der Qualität des Top-Managements. Es ist erstaunlich, dass in den Wirtschaftsnachrichten fast täglich über die

Qualität von Managern berichtet wird, ihre Eignung aber weder bei Unternehmensveräußerungen zur Diskussion steht noch bei der Definition der Basel II-Kriterien.

Managementbewertungen erzeugen Ängste

Die Berührungsangst vor einer Bewertung ist in Deutschland noch recht hoch, denn erst langsam beginnen Vorstände und Aufsichtsräte, sich damit auseinander zu setzen. Dabei gibt es mit dem „Management Audit“ (Audit = Prüfung) inzwischen ein anerkanntes Instrument, um die Bewertung objektiv und für alle Beteiligten fair und konstruktiv vorzunehmen.

Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte werden wohl eher selten die Qualifikation besitzen, eine umfassende Beurteilung der Managementkompetenz abzugeben. Gleichwohl dürfte ihr Urteil die Qualität – beispielsweise einer HR-Due-Dilligence – signifikant steigern.

Mit drei Beispielen aus der eigenen Praxis möchte ich dies belegen:

FALL 1: Ein mittelständisches Unternehmen im Facheinzelhandel mit 15 Filialen ist nach Jahren des schnellen Wachstums, das weitgehend von Banken finanziert wurde, aktuell in eine bedrohliche Liquiditätslage gekommen. Eine nachrangige Gläubigerbank stellt die für sie entscheidende Frage, ob die Geschäftsführung den Turnaround (Wende) schaffen wird.

FALL 2: Ein Sportartikelunternehmen soll verkauft werden. Der bisherige Eigentümer und gleichzeitige „Motor“ für Innovationen will sich altersbedingt zurückziehen. Das verbleibende Management soll sich an der Gesellschaft beteiligen, stand bisher aber im Hintergrund. Seine Qualität ist daher nur schwer zu beurteilen, wird jedoch die Zukunft des Unternehmens entscheiden. Für den Kaufpreis, den die Beteiligungsgesellschaft zu zahlen bereit ist, hat sie sehr hohe Bedeutung.

FALL 3: Ein Finanzinvestor möchte sich mit einem dreistelligen Millionenbetrag an einem Unternehmen beteiligen und entwickelt im Rahmen der Due Dilligence Zweifel an der Qualifikation einzelner Mitglieder der Geschäftsführung. Aus diesem Grunde wünscht er vor seinem Engagement eine Analyse des Erfolgsfaktors Management.

In diesen drei typischen Fallkonstellationen geht es um das Engagement von Kreditinstituten, von Private Equity- und Venture Capital Gesellschaften. Ein Pre-Investment-Check half hier weiter: Mittels eines kompakten und schnellen Management Audits konnten zusätzliche Informationen zur Kompetenz des Managements generiert werden. Sie waren für das weitere Vorgehen der Auftraggeber von grundlegender Bedeutung und gaben ihnen Sicherheit für das weitere Vorgehen.

Die Vorteile eines Audits lassen sich für Kreditinstitute generell wie folgt darstellen:

- Qualifizierte Prüfung und Aussagen vor Kreditengagements
- Absicherung einer Genehmigungsvorlage
- Absicherung des bestehenden Kreditengagements
- Basis für Unternehmensentscheidungen

Finanzinvestoren profitieren dagegen eher durch:

- eine Analyse des Erfolgsfaktors Management als Schlüsselfaktor
- Risikominimierung vor dem Engagement

Wie aber lassen sich diese Ergebnisse erzielen? Was macht die Methode Management Audit so wertvoll?

Das Audit ist ein strategisches Führungsinstrument, das sowohl die Kompetenz des Managements als auch die Qualität und Potenziale seiner Mitglieder bewertet, und zwar vor dem Hintergrund von Strategien, Zielen sowie Markt- und Wettbewerbsumfeld des Unternehmens. Die Einschätzungen erfolgen durch eine Expertengruppe. Dabei können der Auftraggeber, die zu beurteilenden Führungskräfte, die externen Berater und die HR-Verantwortlichen eine unterschiedliche Rolle spielen.

Im Entscheidungsprozess ist das Verhältnis der Führungskraft zu konkreten und künftigen Aufgaben sowie zum kulturellen Umfeld der Aufgabe zu beurteilen. Außerdem fällt ins Gewicht, wie sie zur Managementgruppe und zum Unternehmen passt.

Dazu werden die Führungskräfte in einem ersten Schritt danach beurteilt, ob sie ihren Aufgaben gewachsen sind und ob sie es gegebenenfalls auch in Zukunft sein werden. In einem zweiten Schritt folgen die Bewertungen der einzelnen Führungskräfte. Aus beiden Komponenten leitet man Aussagen zur Gesamtkompetenz des Managements ab.

Ein Audit kann die interne Einschätzung der einzelnen Führungskraft durch eine externe Sicht wesentlich ergänzen, jedoch nicht ersetzen (siehe Grafik). Deshalb ist es als Instrument über die dargestellten Konstellationen hinaus in allen Fällen wirtschaftlicher Schwächeperioden des Unternehmens hilfreich. Also auch in der Zeit nach einer Fusion, der Post-Merger-Integrationsphase, und innerhalb eines Sa-

nierungs- und Krisenmanagements. Anwendung findet es auch bei einer Restrukturierung bzw. bei der Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen.

Warum ein Audit? Bei wachsender Markt- und Wettbewerbsdynamik folgt aus der Management Performance vergangener Jahre nicht zwangsläufig, dass das Potenzial des Managements noch ausreicht, um die Geschicke des Unternehmens auch zukünftig zu lenken. Oder mit anderen Worten ausgedrückt: Der permanente Blick in den Rückspiegel reicht nicht aus, um zielgerichtet voraus zu fahren.

Noch stößt das Audit häufig auf Ablehnung

Während Führungsnachwuchs und mittleres Management schon seit den siebziger Jahren mit unterschiedlichen eignungsdiagnostischen Instrumenten bewertet werden, hält dies beim oberen Management erst langsam Einzug. Hier herrscht zum Teil noch immer der Gedanke vor, „Wem der liebe Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch den dazu notwendigen Verstand.“ Die in Deutschland noch immer verbreitete Ablehnung einer Untersuchung der Führungskräfte hat sicher auch mit dem inzwischen etablierten Begriff Audit zu tun. Dahinter vermuten viele eine retrospektive, finanztechnische und revisionsartige Betrachtung. Diese Sicht verstärkt häufig die Ablehnung des Instruments.

Aus diesem Grunde verwenden etliche Berater den Begriff Evaluation oder Appraisal, weil er den positiven Nutzen für alle Beteiligten klarer zum Ausdruck bringt. Denn auch für den geprüften Manager kann sich das Audit als wichtige Hilfe erweisen, um einen Überblick über die persönlichen Stärken und Schwächen zu erhalten. Das ist wichtig, weil Selbst- und Fremdbild einer Führungskraft nicht selten auseinander klaffen. Dieses Phänomen ist


häufiger bei Managern in gehobener Position zu beobachten, als bei solchen, die weniger Einfluss ausüben. Und gerade in Unternehmen ohne offene Feedbackkultur bekommen Führungskräfte kaum ehrliche Rückmeldungen.

Damit gehört das Audit zu den Soft Facts, die für den Erfolg eines Unternehmensverkaufs bzw. einer Unternehmensübernahme von ebenso hoher Bedeutung sind, wie bei einem Rating im Sinne von Basel II (Vgl. dazu Consultant 7-8/2002).

Nur mit einer fundierten und klar dokumentierten Bewertung kann die Qualität des Managements entweder zielgerichtet verbessert werden oder aber als wertsteigernder Faktor in die Verhandlungen mit Banken und anderen Käufern einbezogen werden.

Unternehmen und Anteilseigner (Shareholder) haben es verdient, ein allgemein gültiges Qualitätssiegel zu erhalten. Unfähige Manager sind schlechter als eine mäßige Strategie. Es gibt zwar keine Garantie dafür, dass hervorragende Manager immer Erfolg haben. Aber den Beweis für das Gegenteil haben die jüngsten Skandale längst erbracht.

Soweit Steuerberater und Wirtschaftsprüfer über die rein traditionellen Prüfungen und Erstellungen von Abschlüssen hinaus in der Lage sind, betriebswirtschaftliche Beratung anzubieten, dürften sie auch zu qualifizierten Audits in der Lage sein. Andernfalls macht es Sinn, Expertisen einzuholen und diese in den Due-Diligence-Prozess einzubauen.

Ein Ergebnis, das auf jeden Fall auch die Entscheidungen des Managements für die Zukunft transparent macht, steigert den Wert der Untersuchung nachhaltig. Sie zeigt, dass es Menschen sind, die den Erfolg der Unternehmen ausmachen. Oder aber, dass Menschen für das Scheitern von Transaktionen verantwortlich sind. 



AUTOR

Prof. Dr. Jürgen Samland

ist Professor an der französischen Wirtschaftshochschule ESCP-EAP, European School of Management. Er arbeitet als Rechtsanwalt und als Geschäftsführer der Lexington Human Resources GmbH, insbesondere im Bereich der Management Diagnostic und ist Herausgeber des Buches „Das Management Audit, wie fit sind Ihre Führungskräfte“. E-Mail: samland@lexington-hr.de