

Vortrag

Dr. Arno Haselhorst

Haselhorst & Partner
Unternehmensberatung
Münchner Str. 19a
82319 Starnberg

Unternehmensberatung im Mittelstand: Bereitschaft zu Dialog und Kooperation

Es gilt das gesprochene Wort

Meine Damen und Herren,

Wir haben während des interessanten Beitrags meines Vorredners zum Thema „Rating“ (Sreening) einige sehr wichtige Punkte der Entwicklung in der Zusammenarbeit mit dem Mittelstand betrachtet.

Ich danke für den aufschlussreichen Vortrag und verspreche Ihnen, meine Damen und Herren, daran anzuknüpfen, bevor wir uns dann gleich dem Thema „Private Equity“ zuwenden. Als der „Zweite im Bunde“ werde ich mich natürlich kurz fassen.

Ich möchte die eben eingebrachten Gedanken um einen sehr wichtigen Aspekt ergänzen, der in den Überlegungen zur Unternehmensberatung besonders des Mittelstands nicht selten in den Hintergrund gerät.

Ich bin davon überzeugt:

Unternehmenskrisen sind immer das Resultat eines Mangels an Führung. Diese Tatsache abzuwiegeln oder ganz zu bestreiten gibt es zahlreiche Erklärungen, die am Ende doch einfach Ausreden sind. Die beliebteste ist diese:

Unternehmenskrisen sind immer das Resultat eines Mangels an Führung

„Der Markt ist schuld, die Konjunktur hat sich anders entwickelt als erwartet.“

Andere „Erklärungen“ solcher Art zielen auf Fehler des Personal-Managements oder anderer Mitarbeiter, auf Versäumnisse des Gesetzgebers oder die Schuld nachlässiger Geschäftspartner. Sicher, alle diese „Schuldigen“ bilden ein permanentes Risiko – jedoch ein kalkulierbares.

Und auch der Markt ist eine kalkulierbare Größe; seien seine temporären Bedingungen auch noch so rasant, hart oder unbequem.

Der Markt ist eine kalkulierbare Größe

Sie erkennen – Sie kennen es: Solche Erklärungen dienen, zumindest aus meiner Sicht, in der Regel dem Abschieben der Verantwortung auf äußere oder interne Faktoren. Doch die Verantwortung für die Krise trägt alleine der Unternehmer selbst. Seine Gewohnheiten und Entscheidungen haben, man muss das offen sagen, in die Krise geführt.

Allerdings, und hier komme ich nun zu meinem Thema:

Der Umgang mit dieser Tatsache ist für den Unternehmer oder den Verantwortlichen schwieriger als die Einsicht in den Sachverhalt.

Und der Unternehmensberater hat gerade mit diesem psychologischen Phänomen nicht selten ebenso viel Arbeit wie mit der Analyse des Unternehmens und seinen Empfehlungen für geeignete Maßnahmen zur Restrukturierung.

Einsicht ist schwer für den Unternehmer

Sicher, die Ökonomie ist der Kern unserer Arbeit. Aber gerade im Mittelstand bedarf es, übertrieben gesagt, einer hohen Kunst der Überzeugung von solchen sinnvollen Maßnahmen.

Ich habe in der Regel zuerst die rein soziologische und psychologische Lage der Führung in den Unternehmen zu berücksichtigen.

Nur so kann ich einen Dialog aufbauen, in dessen Verlauf es mir gelingt, einen Geschäftsführer oder Inhaber zur Kooperation zu bewegen und von der Relevanz betriebswirtschaftlicher Maßnahmen zu überzeugen. Denn der Berater bleibt trotz der Einsicht in die Notwendigkeit seines Erscheinens oft mehr geduldet als erwünscht.

Aufbau des Dialogs mit Rücksicht auf die psychologische Lage im Unternehmen

Dabei treffe ich auf verschiedene Unternehmertypen mit unterschiedlichen Reaktionen, wissenschaftlich gesprochen: mit bestimmten Verhaltensmustern. Keine Sorge, ich möchte hier keine Klassifizierung solcher Typen präsentieren, um dann etwa Schemen als Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben.

Ich möchte Ihnen (anhand von zwei, drei kleinen Beispielen aus meiner Praxis) erläutern, welche Gründe oder welche problematische psychologische oder auch soziologische Situation eines Unternehmers häufig den konstruktiven Dialog verhindert und dass diese mentale Disposition unbedingt zu berücksichtigen ist, wenn wir erfolgreich restrukturieren wollen.

Ich werde kurz an der Ihnen wahrscheinlich bekannten Principal-Agent-Theorie die Aufgabe der konstruktiven Vertrauensbildung erläutern.

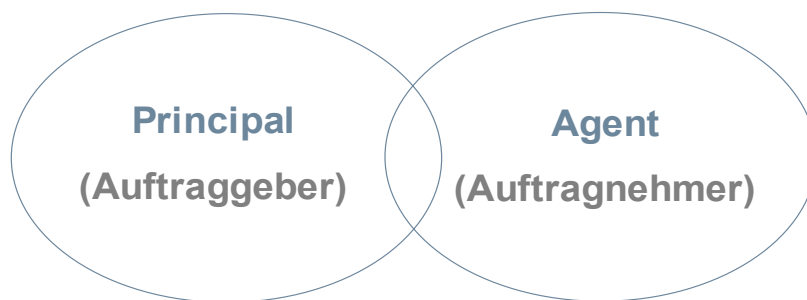
Im Dialog mit den verschiedenen Führungspersönlichkeiten mittelständischer Unternehmen entsteht ja, sobald ein Berater hinzugezogen wird, ein besonderes Verhältnis zwischen Auftraggeber (principal) und Auftragnehmer oder Beauftragtem (agent).

Unternehmer und Berater: „principal“ und „agent“

Der Auftraggeber weiß zunächst nicht, mit wem er es genau zu tun hat. Referenzen, erfolgreich abgewickelte Projekte, nachweisbare Kompetenzen, die auch in ersten Gesprächen sichtbar werden, - alle diese

zunächst doch vordergründigen Beweise der Solidität und Zuverlässigkeit eines Beraters reichen nicht hin, von seiner tatsächlichen Qualität wirksam zu überzeugen.

Principal- Agent-Theorie



In der Principal-Agent-Theorie, wird dabei unterschieden zwischen verschiedenen „versteckten“ Momenten, unberechenbaren Größen, die eine Rolle spielen, wenn der Auftraggeber seinen Berater beurteilen will. Solche „versteckten Größen“ sind erstens die unbekanntenen oder versteckten, also tatsächlichen Charakteristika einer Beraters (hidden characteristics): Was kann er wirklich? Ist er so kompetent wie es Referenzen und Zeugnisse belegen? Die Kompetenz des Beraters ist anfangs nicht hinreichend bekannt.

hidden characteristics:
Was kann der Berater?

Zweitens spielen „hidden actions“, also versteckte Handlungen oder Aktivitäten eine Rolle: Der Auftraggeber kann nie absolut kontrollieren, was der Berater wirklich tut oder tun wird. Als eine Art von On-Site-Manager entzieht er sich der direkten Kontrolle. Man kennt ihn nicht, weiß nicht alles über ihn und kennt wie gesagt auch nicht das wahre Ausmaß seiner Kompetenz.

hidden actions:
Was tut der Berater?

Drittens ist es wie bei dem Verhältnis zwischen Arzt und Patient: Hier wie dort spielt verborgenes Wissen (hidden information) eine Rolle. Weder im Vorfeld eines Dialoges oder einer Partnerschaft, noch in deren mittelfristigem Verlauf wird deutlich, ob die Empfehlungen und Maßnahmen des Beraters zuletzt wirklich tragen.

In der Regel frühestens einige Zeit, nachdem er wieder gegangen ist, wird klar, was er tatsächlich geleistet hat. Sie kennen wahrscheinlich den Satz: „Ein Schnupfen dauert eine Woche, geht man zum Arzt, nur sieben Tage.“ Schließlich kann der Berater das Unwissen des Auftraggeber ja opportunistisch ausnutzen, ohne nachträglich entlarvt oder belangt zu werden – (was übrigens im Angelsächsischen als moral hazard bezeichnet wird).

hidden information:
Was weiß der Berater?

Zuletzt die heikelste unter den verborgenen Größen: Der Auftraggeber kennt auch die wahren Absichten des Beraters nicht (hidden intentions). Er könnte rein aus eigenem Interesse handeln. Er könnte für die Konkurrenz arbeiten oder lediglich für das Wohlergehen der Bank, mit der er partnerschaftlich verbunden ist.

hidden intentions:
Welche Absichten
hat der Berater?

Principal- Agent-Theorie: Hidden Data

- **hidden characteristics: Kompetenz nicht bekannt**
- **hidden actions: versteckte, mögliche Aktivitäten**
- **hidden information: verborgenes Wissen**
- **hidden intentions: Absichten nicht bekannt**

Meine Damen und Herren, es bleiben am Beginn der Zusammenarbeit zunächst verborgen: die wahre Kompetenz des Beraters, seine tatsächlichen Aktivitäten, die Qualität seiner Empfehlungen und schließlich seine wahren Absichten.

Diese Absichten sind, sprechen wir von uns, natürlich nur gute; doch wie kann das der Unternehmer wissen, der mit dem Berater nach Möglichkeit kooperieren will oder soll? Wie kann der geschäftsführende Eigentümer eines mittelständischen Unternehmens als Auftraggeber wissen, was der Berater zuletzt kann, weiß, macht oder wirklich will?

Er möchte das gerne wissen – kann es aber nicht zu 100 Prozent wissen, weil jene verborgenen Größen beim besten Willen nicht eindeutig rationalisierbar sind. Es bleibt also bei seiner Antwort auf die Frage nach dem Für oder Gegen einen Berater immer ein Risiko offen.

Für oder Gegen den Berater?

Ein Risiko bleibt immer

Entscheidet der Unternehmer sich für den offenen und aufrichtigen Dialog, so kann es sein, dass er getäuscht wird. Entscheidet er sich für das Mauern, blockiert er also den Dialog, Maßnahmen oder Entscheidungen wegen des Risikos, wegen des fehlenden Vertrauens, so kann das hinsichtlich einer positiven Entwicklung des Unternehmens wiederum auch falsch sein. Und zuletzt könnte auch das Abwarten, halbes Mitmachen, halbes Blockieren richtig oder falsch sein.

Meine Damen und Herren, mit der Betrachtung dieser Variabilität zwischen Vertrauen, Abwarten und Misstrauen, dieser Optionen des Auftraggebers, die ja während des Prozesses einer Restrukturierung zumindest in seiner ersten Phase immer im Spiel bleiben, sind wir in die so genannte Spieltheorie gelangt.

Vertrauen, Abwarten oder
Misstrauen: Spieltheorie

Das Dilemma zwischen Für und Wider, die Schwierigkeit der Entscheidung für Kooperieren oder Nicht-Kooperieren (Defektieren) wird in der Spieltheorie erörtert.

Kooperieren beide Beteiligten erfolgreich, so haben wir das beste aller Ergebnisse, beide Seiten gewinnen. (Win-Win-Situation). Sucht der Berater alleine die Kooperation, der Unternehmer aber friert das Dilemma ein, wartet ab oder kooperiert nur halbherzig, so haben wir es schwer, eine Win-Win-Situation zu erzeugen – und das ist in der Regel oder sehr häufig unsere Lage und unsere Aufgabe:

Der Aufbau eines Dialogs und des Vertrauens innerhalb einer Win-Lose-Situation, die Überzeugung von unserer Kompetenz zur Motivation der Kooperation für eine Win-Win-Situation.

Dialog und Vertrauen
für das Erzeugen
einer Win-Win-Situation.

Übrigens: Kooperiert der Berater etwa nicht, so hat er den Beruf verfehlt.

Es kommt aber für den Unternehmer innerhalb des „Dilemmas“ noch etwas hinzu, nämlich seine bereits am Beginn erwähnte Schwierigkeit in der Krise, die volle Verantwortung für die Probleme anzunehmen, Entscheidungen, die in besseren Zeiten einmal die richtigen waren, als obsolet, ja als falsche anzuerkennen. Zu jenen verborgenen Größen und den Überlegungen zwischen Kooperieren und Defektieren, zum Dilemma kommt das Moment der Aversion.

Defektieren oder Kooperieren?

Ich möchte das Aversion nennen, weil wir nur relativ selten auf einen Unternehmer oder Verantwortlichen treffen, der Führungsfehler einsichtig und kooperativ eingesteht und einen Berater mit offenen Armen empfängt. Vielmehr ist es für die meisten schon alleine schwer, Fehler einzusehen, noch schwerer, sie offen zuzugeben, und am allerschwersten, einem doch meistens jüngeren oder von außen eingesetzten Berater die Zügel in die Hand zu geben und von ihm Vorschläge und gezielte Entscheidungen entgegen zu nehmen.

Dilemma und Aversion

In der Regel haben wir es deshalb innerhalb jenes Dilemmas mit einer Form von Aversion gegen den Berater zu tun, einer Abwehrhaltung, einem Ein-Igeln aus verschiedenen verständlichen Gründen, mit denen wir strategisch und taktisch umzugehen haben. Denn unser Ziel ist die Win-Win-Situation.

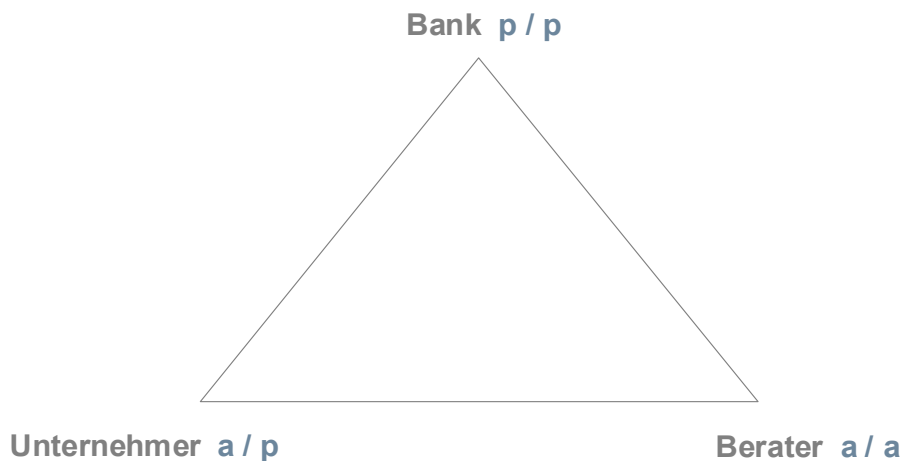
Meine Damen und Herren, in meinem ersten Gedankenspiel ist der Unternehmer jedes Mal der Principal (Auftraggeber) und der Berater der Agent (Auftragnehmer). Doch wie sieht diese Konstellation tatsächlich aus, wenn Sie, die Verantwortlichen der Banken, den Berater in ein kritisches Unternehmen bitten? Welche Rolle haben dann die Beteiligten genauer und welche Befindlichkeiten oder psychologischen Dispositionen sind dabei zu beachten?

Die Konstellation
Bank - Unternehmer - Berater

Die Betrachtung dieses Sachverhalts ist von großer Bedeutung für den Erfolg einer Restrukturierung. Die sozialen oder auch psychologischen Faktoren im Zusammenspiel zwischen Banken, Unternehmern oder dort jeweils Verantwortlichen und Beratern sind sehr entscheidend, wenn es darum geht, ein Unternehmen aus der Krise zu führen und für alle an

diesem „ernsten Spiel“ Beteiligten eine Win-Situation herzustellen. Wie sieht die Basis dieses Zusammenspiels aus?

Principal (p) und Agent (a)



Genau genommen ist ein Unternehmer, der über Kreditlinien verfügen darf, bereits ein agent der Banken, die als Kreditgeber die Rolle des principal übernommen haben. Bei Abschluss solcher Verträge werden allerdings üblicherweise nach bestimmten Kriterien der Kreditvergabe beinahe alle Risiken des Unternehmers ausgeräumt. Etwa versteckte Eigenschaften (hidden characteristics) oder versteckte Aktivitäten (hidden actions) sollten in der Regel nicht zu erwarten sein.

Banken als principal
des Unternehmers

In den Kreditnehmer ist das durch Sicherheiten begründete Vertrauen gesetzt worden, er werde sinnvoll investieren und ökonomisch klug agieren. So verließ der Unternehmer die Bank und kehrte ihr vorläufig den Rücken – zuletzt als principal, der sich lediglich eine allgemein gebräuchliche und deswegen legitime Unterstützung verschaffte.

Der legitimierte
Kreditnehmer als principal

Anders in der Krise, wenn die Kredite aufgebraucht sind oder zu einem vertretbaren Zeitpunkt seitens der Bank nicht mehr legitimiert werden können: Spätestens jetzt wird der Unternehmer zum agent der Banken, ein Mitspieler mit versteckten Eigenschaften, Eigenschaften die nicht mehr hinreichend kalkuliert werden können. Seine zu erwartenden Handlungen lassen sich nicht absehen (hidden actions), seine Kompetenz steht in Frage (hidden characteristics). Auch seine wahren Absichten könnte er verbergen (hidden intentions). Das erste Risiko der Banken als principal.

In der Krise: Unternehmer
wird agent der Bank

Um diesem Risiko erfolgreich zu begegnen, gehen Sie, meine Damen und Herren, ein neues wenn auch sehr viel geringeres Risiko ein. Sie wählen einen erfahrenen Berater, der Ihr Vertrauen genießt.

Doch hier bleibt ebenso eine – wenn auch wegen guter Erfahrungen beinahe zu vernachlässigende Summe an Faktoren nicht kalkulierbar, jene Summe an Eigenschaften und Momenten, die im Verhältnis zwischen agent und principal grundsätzlich zum Tragen kommt.

Die Bank hat also sowohl gegenüber dem Unternehmer als auch gegenüber dem Berater stets die Rolle des principal.

Die Bank als principal der Berater und Unternehmen

Der Unternehmer aber muss nun nicht nur zugeben, dass er schwer wiegende Fehler gemacht hat, er muss nicht nur in seinem Unternehmen die Krise verwalten, sondern hat jetzt mit den Gläubigern einen principal im Haus. Ihm wurde das Vertrauen entzogen, seine Entscheidungen, seine Führungsarbeit war unangemessen, er steht da, auch wenn er es nicht explizit einräumt, als „schlechter Ökonom“.

Das muss er verkraften. Und je besser ihm dies gelingt, desto konstruktiver wird er den Prozess der Restrukturierung begleiten. Aber mit dem Berater kommt ein weiterer Vertreter der Bank ins Haus des nunmehr „vorläufig Deklassierten“. Dem Berater gegenüber nimmt der Unternehmer dabei jetzt die Rolle des principal ein – neben seiner Rolle des agent gegenüber der Bank. Er hat also, wenn man so will, eine Doppelrolle.

Der Unternehmer in der Doppelrolle

Denn der Berater ist ihm meistens unbekannt und es kommt auch hier zum beschriebenen Dilemma. Gleichzeitig entwickelt er innerhalb dieses Dilemmas jene erwähnte Aversion, da es doch schließlich um sein Unternehmen geht oder seine Verantwortung für den Erfolg des Geschäfts nach wie vor besteht. Diese Aversion wird noch verstärkt, eben weil ihm der Berater aus seiner Sicht oktroyiert wurde, da er sich gar nicht selbst für ihn entschied, und weil der Berater zuweilen als Vertreter der Bank, seines principal, erscheint.

Der Berater als Vertreter der Bank

Dem Berater erscheint der Unternehmer immer mit doppeltem Gesicht (ein Janus): als agent der Banken, die er durch neue plausible Konzepte einer Restrukturierung mit Hilfe des Beraters überzeugen muss, als principal, wenn es um die Zusammenarbeit in Sachen der Konsolidierung geht.

Welche Position hat der Berater? Klar, Sie sehen es: er ist zweifach agent: nämlich der Banken und des Unternehmers.

Obwohl die Bank ihm vertraut, muss der Berater dieses Vertrauen doch in jedem neuen Projekt unter Beweis stellen. Und den Unternehmer kann er von seiner Kompetenz, von seinem Wissen, von seiner Zuverlässigkeit und Aufrichtigkeit oft erst mittelfristig, meistens aber nur langfristig gründlich überzeugen. Frühestens, wenn die Banken vom neuen Konzept des Beraters überzeugt sind, spätestens wenn die Maßnahmen tatsächlich erste Früchte zeigen.

Der Berater als agent gegenüber Unternehmer und Bank

Meine Damen und Herren, ich fasse die Konstellationen der an diesem sehr realen Rollenspiel Beteiligten kurz zusammen:

Die Banken bleiben beiden Mitspielern gegenüber principal und haben so ihr Risiko: Sie haben darauf zu achten, dass Unternehmer und Berater konstruktiv eine Lösung des ökonomischen Problems liefern. Sie handeln Ihrerseits konstruktiv, indem Sie einen Berater auf den Weg bringen.

Der Unternehmer hat gegenüber der Bank die Rolle des agent; gegenüber dem Berater aber ist er principal.

Der Berater schließlich ist doppelt agent, kein Doppelagent, das wäre fatal, sondern: im Gegenteil: er geht seine Aufgaben als Auftragnehmer sowohl der Banken als auch des Unternehmers im Interesse am Konsens beider Seiten an. Das ist entscheidend:

Der Berater ist dabei im Rahmen des Dialogs – schon aus eigenem Interesse – für die Vertrauensbildung zwischen allen Beteiligten die erste treibende Kraft. Er hat diese Rolle unweigerlich zu übernehmen.

Der Berater ist unweigerlich die treibende Kraft des Dialogs

Der Berater muss zunächst den Unternehmer von seinem guten Willen, seinen guten Absichten, von seiner Kompetenz und seiner Aufrichtigkeit überzeugen, indem er ihn bei der Hand nimmt, die Ärmel hochkrempelt und ihm durch Argumentation und Aktivitäten zeigt, er werde mit ihm gemeinsam die Krise meistern. In diesem „Spiel“ muss er den Unternehmer dazu bringen, zu kooperieren, denn nur durch konstruktives Zusammenarbeiten auf mehr oder weniger vertraulicher Basis kommen, wie gesagt, die erforderlichen Ergebnisse zustande.

Das ist kein einmaliger Vorgang; vielmehr muss das Vertrauen des Unternehmers in die Kompetenz des Beraters während eines Restrukturierungsprozesses immer wieder neu erworben werden.

Der Berater muss beide Seiten immer wieder neu überzeugen

Ebenso muss ein Unternehmer immer wieder neu motiviert werden: er muss sich an Vereinbarungen halten, seinen Teil so erledigen, wie zugesagt, Zeitpläne müssen eingehalten, bestimmte Maßnahmen eingeleitet, Mitarbeiter überzeugt werden etc.

Und gemeinsam mit dem Unternehmer muss der Berater schließlich die Bank von der Plausibilität erarbeiteter Maßnahmen überzeugen.

Der Berater ist zum größten Teil verantwortlich für den laufenden Fortschritt im Erzeugen des Dialogs und das Herstellen der erwünschten Win-Win-Situation.

Allerdings muss, und das ist sehr wichtig, für einen günstigen Verlauf dieses Prozesses auch seitens der Banken die Lage des Unternehmers von vorne herein gesehen und mit seinen jeweiligen Befindlichkeiten wirklich angemessen umgegangen werden, damit der Klient die zuletzt angestrebte Win-Win-Situation nicht einfach aus psychologischen Gründen verhindert. Das kommt leider nicht selten vor. Denn er muss seine – ich möchte sagen: „temporäre Reduktion auf den schlechten Ökonom“ nicht alleine vor Bank und Berater zu vertreten. Das ist schon schwer genug.

Der Unternehmer in der ungünstigsten Rolle

Er muss diese ungünstige Rolle zunächst vor sich selbst, dann vor seiner Familie, Verwandten, Freunden und Bekannten, vor Führungskräften und Mitarbeitern vertreten, und schließlich vor einer mehr oder weniger breiten Öffentlichkeit. Außerdem steckt der eingesessene oder sogar alteingesessene Unternehmer in seinen Gewohnheiten wie in einem Mantel, den er einfach von heute auf morgen nicht ablegen kann oder einfach nicht ablegen will. Alles das macht seine „hidden actions“ so schwer kalkulierbar.

Fingerspitzengefühl für die Lage des Unternehmers - Obacht auf hidden actions

Hier müssen Berater und Banken im eigenen Interesse innerhalb der Restrukturierungsprozesse großes Fingerspitzengefühl zeigen!

Meine Damen und Herren, wir müssen und für erfolgreiches Handeln die Verteilung der skizzierten Rollen immer wieder analysieren und ernst nehmen. Wir haben die Aufgabe, von Fall zu Fall erkennen, welche psychologischen und soziologischen Feinheiten zu berücksichtigen sind, um mit den betroffenen Unternehmern einen konstruktiven Dialog aufzubauen und erfolgreiche Arbeit zu leisten. Innerhalb der Prozesse sind die Rollen von vorne herein verteilt.

Berater und Banken
müssen im eigenen Interesse
den Dialog immer wieder
prüfen, aufbauen und führen

Es ist sehr ungünstig für den Verlauf der Kooperation, wenn die mit den einmal vergebenen Rollen verbundenen Positionen und Aufgaben nicht realisiert oder verkannt oder überspielt werden.

Und das gilt für alle Beteiligten.