

# Diese **FEHLER** hemmen das **WACHSTUM**

Der Autor



Franco Pörtner ist Partner der M&A- und PMI-Beratung Beyond the Deal Deutschland in Bad Homburg.

Wenn M&A-Projekte nur wenig erfolgreich sind, schränken sie das Wachstum des Unternehmens ein.

Bild: Inna Baturina - stock.adobe



**Viele Wachstumsprojekte von Unternehmen verlaufen im Sande** oder erreichen die definierten Projektziele nicht, obwohl sie sehr viele Ressourcen und Energien gekostet haben. Dafür gibt es Ursachen, die man vermeiden kann.

Analysiert man den Verlauf von nicht oder nur wenig erfolgreichen Projekten, die zum Beispiel auf den Zukauf anderer Unternehmen oder das Erschließen neuer Geschäftsfelder und Kundengruppen abzielen, dann lassen sich fünf schwerwiegende Fehler konstatieren.

### Fehler 1: Diffuse Zielsetzung

Bei vielen Wachstumsprojekten ist den Verantwortlichen unklar, warum das Unternehmen überhaupt wachsen soll und deshalb zum Beispiel den Kauf eines anderen erwägt. Nicht selten lautet die Begründung beispielsweise: „Das Unternehmen wird gerade zum Kauf angeboten und hat tolle Produkte“. Jedoch hat niemand im Vorfeld die Frage beantwortet: Sind künftig in unserem Markt eigentlich noch die Produkte für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend oder kommt es angesichts der fortschreitenden Digitalisierung und Automatisierung nicht eher auf die Problemlösungen und Dienstleistungen an? Wenn Letzteres zutrifft, wäre es vermutlich mittel- und langfristig eher ein Wachstumsbeschleuniger sich vom „Product Supplier“ zum „Service/Solution-Provider“ zu entwickeln und die vorhandenen Ressourcen in diesen Prozess zu investieren.

Tipp: Denken Sie in Zielbildern. Werden Sie sich - und zwar bevor Sie ein Wachstumsprojekt starten - darüber klar, wohin die strategische Reise Ihres Unternehmens gehen soll - zum Beispiel aufgrund von dessen aktuellen Stärken und Marktposition oder aufgrund der Marktentwicklung.

### Fehler 2: Keine klare Verantwortlichkeit

Dem Phänomen, dass die Verantwortlichkeit für das Projekt unklar verteilt ist, begegnet man insbesondere in Großunternehmen und Konzernen oft. Hier kommt der Anstoß zu Wachstumsprojekten häufig von der Geschäftsführung oder vom Vorstand. Umsetzen soll das Projekt hinterher die Linie beziehungsweise eine Business Unit. Solche Projekte scheitern regelmäßig aus zwei Gründen. Erstens: Das Top-Management wendet sich nach der getroffenen Entscheidung meist wieder anderen Aufgaben zu und agiert im Arbeitsalltag nicht als „Promotor“ des Projekts. Und zweitens: die Um-

setzungsverantwortlichen, also zum Beispiel die Leitung der betroffenen Business Unit, wollten das Projekt eigentlich nie und haben dieses auch nie aus eigener Überzeugung unterstützt - sowohl emotional, als auch rational. Entsprechend uninspiriert sind sie im Projektalltag.

Tipp: Identifizieren Sie möglichst vor der Projektentscheidung diejenigen, deren Bereiche von dem Projekt am stärksten betroffen sind oder von ihm profitieren. Holen Sie diese rational und emotional mit ins Boot und übertragen Sie ihnen eventuell die Verantwortung für dieses Projekt.

### Fehler 3: XXL-Meetings statt fokussierter Entscheidungsrounds

Das beste Rezept, um nötige Entscheidungen nicht zügig und rechtzeitig zu treffen, ist: Laden Sie alle Mitarbeiter eines Projekts zu Entscheidungsrounds und Steuerkreisen ein. Denn dann ist garantiert, dass in den Meetings die unterschiedlichsten Meinungen und Interessen, Einschätzungen und Erfahrungen aufeinander prallen und genüsslich zerlegt werden. Entsprechend lang dauert der Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess. Viel effizienter ist folgendes Vorgehen: Definieren Sie ein kleines, entscheidungsfähiges Core-Team, das zum Beispiel bei M&A-Projekten die relevanten

### Das Top-Management wendet sich nach der getroffenen Projektentscheidung meist wieder anderen Aufgaben zu und agiert im Arbeitsalltag nicht als Promotor.

Entscheidungen trifft und auch die Verhandlungen führt. Einem solchen Core-Team sollten bei geplanten Unternehmenskäufen bestimmte Personen auf jeden Fall angehören: der operativ Verantwortliche für die Akquisition und Integration, ein für die Projektsteuerung verantwortlicher M&A-Professional (extern oder intern) sowie ein Jurist, der die Vertragsgestaltung und die Umsetzung der ökonomischen beziehungsweise operativen Vorgaben verantwortet.

Tipp: Halten Sie die Zahl der Personen, die bei Wachstumsprojekten die weichenstellenden Entscheidungen trifft, möglichst klein. Das Ausarbeiten der Umsetzungspläne für die Entscheidungen kann dann in größeren Teams erfolgen.

### Fehler 4: Überforderung der Projektleitung

Es ist eher die Ausnahme, dass die Leitung von strategischen Projekten, an die kompetentesten Mitarbeitern geht. In der Regel

bekommt die Projektleitung nicht derjenige, der es qua Kompetenz am besten könnte, sondern derjenige, der gerade verfügbar ist oder als Erster den Finger streckt. Häufig liegt das auch daran, dass kein klares Anforderungsprofil für den Projektleiter existiert. Zwei Kompetenzbereiche sind beim Formulieren von dessen Anforderungsprofil zu berücksichtigen: Erstens: die fachliche Kompetenz. Diese beinhaltet auch das nötige Verständnis des jeweiligen Projekts und der damit verbundenen Chancen und Risiken. Und zweitens: die persönliche Kompetenz. Sie zeigt sich insbesondere in der Werteorientierung: Mut, Vertrauen, Ergebnisorientierung, Pragmatismus und Verlässlichkeit sind hier Schlüsselkriterien.

Tipp: Vertrauen Sie die Leitung Ihres M&A-Projekts einem erfahrenen Projektmanager an, der über die nötigen persönlichen und fachlichen Kompetenzen verfügt. Ein „Youngster“ kann (ohne entsprechende Unterstützung) mit einem solchen Projekt schnell überfordert sein.

### Fehler 5: Fokusverlust im Projektverlauf

Bei strategischen Wachstumsprojekten, die sich über mehrere Jahre erstrecken, begegnet man oft dem bekannten Phänomen: „... und jährlich grüßt das Murmeltier“. Das heißt, bei den Strategie-Reviews stellt man immer wieder fest, dass (Teil-)Projekte, die man sich fürs letzte Jahr vorgenommen hatte, immer noch auf der Agenda stehen - trotz eines lehrbuchmäßig durchgestylten Strategieprozesses. Solche (Teil-)Projekte sind sozusagen Zombies - weder richtig tot noch lebendig. Ein häufiger Fehler von Unternehmen, der hierzu führt, ist: Es werden zu viele Projekte parallel geplant und angestoßen. Im weiteren Verlauf mangelt es dann nicht nur an Ressourcen, das Unternehmen und seine Mitarbeiter verlieren auch den Fokus und verzetteln sich.

Tipp: Definieren Sie daher - je nach Größe der Organisation und verfügbaren Ressourcen - maximal drei Fokusprojekte nebst den relevanten Teilzielen. Überprüfen Sie dann regelmäßig, alle vier bis sechs Wochen, den Projektfortschritt in kleinen, effektiven Steuerkreisen. •



Aktuelle M&A-Projekte aus der Branche sowie weitere Management-Beiträge finden Sie unter [www.pharmafood.de/1807pf610](http://www.pharmafood.de/1807pf610)