

WARUM KOMMUNIKATIONSQUALITÄT ZUM WERTTREIBER IN BETEILIGUNGSBEZIEHUNGEN WIRD

Zwischen Governance und Vertrauen

Die meisten Beteiligungsbeziehungen scheitern nicht an Strategien, Märkten oder Kapital: Sie scheitern daran, dass relevante Informationen zu spät, defensiv oder politisch kommuniziert werden.

In hochdynamischen und unsicheren Zeiten mit zahlreichen regulatorischen Veränderungen müssen Unternehmen ihre strategische Ausrichtung immer häufiger anpassen. Entsprechend gewinnt der Austausch zwischen Investor und Portfoliounternehmen an Bedeutung. Er ist längst kein „Soft Factor“ mehr, sondern hat unmittelbaren Einfluss auf Steuerungsfähigkeit, Wachstumsgeschwindigkeit und Wertentwicklung – im Venture Capital-Bereich ebenso wie bei Private Equity. Dennoch wird die Kommunikation miteinander häufig auf Reporting reduziert: KPI-Decks, Board Meetings, Monats-Updates. Formal ist vieles professionell organisiert – inhaltlich bleiben jedoch oft genau jene Informationen unscharf, die für operative und strategische Entscheidungen relevant wären.

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Gerade in anspruchsvollen Marktphasen zeigt sich, wie eng Kommunikations-/Informationsqualität und Unternehmenswert miteinander verknüpft sind. Probleme in der Unternehmensentwicklung entstehen selten erst in der Krise selbst. Risiken werden intern oft früh erkannt, aber zu spät adressiert. Aus Unsicherheit wird defensive Kommunikation, aus Transparenz politisches Erwartungs(miss)management. Erfolgreiche Beteiligungsbeziehungen zeichnen sich dagegen durch hohe Eskalationsgeschwindigkeit aus. Schwierigkeiten werden früh sichtbar gemacht – nicht erst dann, wenn Handlungsoptionen bereits begrenzt sind.

ROLLE VON CEO UND INVESTOR

Eine Schlüsselrolle kommt dem Portfolio-CEO zu. Neben der operativen Führung verantwortet er die Kommunikation gegenüber Investoren und Boards. Erfolgreiche CEOs schaffen Transparenz über Risiken, priorisieren relevante Themen und sorgen dafür, dass Entscheidungen vorbereitet statt Entwicklungen lediglich dokumentiert werden. Ebenso entscheidend ist die Fähigkeit des Investors, Orientierung zu geben, ohne operative Verantwortlichkeiten zu verwischen. Mehrwert entsteht nicht durch maximale Kontrolle, sondern durch Klarheit: Welche Themen sind kritisch? Welche Werttreiber stehen im Mittelpunkt? Welche Entscheidungen dulden keinen Zeitverlust? Investor und Management brauchen ein gemeinsames Verständnis der strategischen Zielbilder. Diskutiert werden sollten nicht primär isolierte Kennzahlen, sondern die Mechanik hinter der angestrebten Wertentwicklung: Marktpositionierung, Wachstumshebel, operative Risiken und strategische Prioritäten.

WERTHEBEL

Genau hier wird Kommunikation in zweierlei Hinsicht zum echten Werthebel. Funktioniert die Zusammenarbeit und das „Kommunizieren“ zwischen Investor und CEO/CFO, kann sich das auch wertschöpfend auf die externe Wahrnehmung auswirken. Unternehmen, deren Gesellschafter, Managementteams und Boards abgestimmt und im Rahmen ihrer Zuständigkeit konsistent nach außen kommunizieren, schaffen Vertrauen: bei Kapitalgebern, Banken, Kunden, Talenten und potenziellen Käufern. Sichtbar wird das in Finanzierungsrunden, M&A- und Exit-Prozessen oder Restrukturierungen. Inkonsistente Kommunikation dagegen erzeugt Unsicherheit – und Unsicherheit reduziert Bewertungen.

FAZIT

Vertrauen zwischen Investor und CEO entsteht nicht durch permanente Erfolgsmeldungen. Investoren vertrauen Managementteams, deren Kommunikation ihnen gegenüber belastbar ist: realistische Forecasts, konsistente Einordnungen und nachvollziehbare Prioritäten. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, wie häufig Investor und Management kommunizieren. Entscheidend ist, ob relevante Informationen früh genug sichtbar werden, um daraus Handlungsfähigkeit abzuleiten. Denn die größten Schäden entstehen selten durch einzelne schlechte Quartale, sondern dort, wo Probleme zu spät offen angesprochen werden und bereits die Kommunikation zwischen Investor und CEO – bevor überhaupt die externe Kommunikation zum Tragen kommen kann – ihren eigentlichen Zweck verliert: Wertentwicklung zu ermöglichen.



CHRISTIANE L. DÖHLER ist Inhaberin von Döhler Communications in München und verfügt über langjährige Erfahrung sowohl in der Private Equity-/ Venture Capital-Branche als auch in der Beratung zu Strategie, Positionierung und Kommunikation von Unternehmen unterschiedlichster Größe sowie von C-Level und Aufsichts-/Beiräten.



DR. STEFAN ELSSER ist Gründungspartner der Marondo Capital GmbH (München, Stuttgart) und war davor unter anderem langjährig verantwortlich für das Portfolio-Management, Small Caps, Growth Capital und Venture Capital im DACH-Raum bei der börsennotierten, internationalen Beteiligungsgesellschaft 3i.