



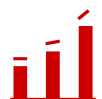
Fachhochschule Wiesbaden
University of Applied Sciences

MARKETING FÜR PRIVATE EQUITY-FONDS

Arbeitspapier

Prof. Dr. Stefan Jugel

SEPTEMBER 2004



Fachbereich 14
Wirtschaft

Department of
Business
Administration

Gliederung

	Seite
1. Der Markt für Private Equity	3
2. Leistungsmerkmale von Fonds	3
2.1 Der Status-quo der Leistungsmessung	3
2.2 Ansatzpunkte einer zukunftsgerichteten Leistungsbeurteilung	4
3. Elemente eines Marketing-Konzepts für Private Equity-Fonds	6
3.1 Das Zielsystem der Gesellschaft	6
3.2 Die Definition des relevanten Marktes	8
3.3 Die Positionierung	9
4. Resümee	11
5. Literaturverzeichnis	12

1. Der Markt für Private Equity

Private Equity, d.h. nicht börsennotiertes Beteiligungskapital, hat in den letzten Jahren einen Boom in der Beachtung und im insgesamt zur Verfügung gestellten Kapital erlebt. Hohe Renditeaussichten haben das Angebot an Beteiligungskapital seit 1993 mehr als verzehnfacht, der Zuwachs an Marktteilnehmern liegt in diesem Zeitraum um ein Vielfaches höher.¹ Dem Boom folgt augenblicklich der Zusammenbruch. Viele Private Equity-Gesellschaften werden aus dem Markt ausscheiden. Renditeerwartungen von Kapitalgebern wurden enttäuscht, häufiger als geplant ist investiertes Kapital komplett abzuschreiben. Trotzdem gelingt es einigen Gesellschaften, nachhaltig erfolgreich in diesem Markt zu arbeiten.

Die Euphorie und Enttäuschung einer großen Mehrheit einerseits, die hohe Professionalität einiger Spezialisten andererseits sind typische Zeichen eines noch wenig transparenten Marktes. Wesentliche Ursache des hier zugrunde liegenden Informationsdefizits ist das mangelnde Verständnis für die Spielregeln des Marktes und für Leistungsmerkmale von Fonds. Die diesbezügliche Kommunikation ist die zentrale Herausforderung für Private Equity-Fonds, die sich jetzt im Markt etablieren möchten oder die das Auflegen eines neuen Fonds planen. Der nachfolgende Beitrag widmet sich diesem Thema, indem zunächst Ansatzpunkte der inhaltlichen Kommunikation von Private Equity-Fonds aufgezeigt werden. Hierauf aufbauend wird dann die Art und Weise der Kommunikation vertieft und gezeigt, wie im Rahmen einer strukturierten Marketing-Konzeption die Argumentation für eine Private Equity-Gesellschaft erarbeitet werden kann.

2. Leistungsmerkmale von Fonds

2.1. Der Status-quo der Leistungsmessung

Eine Kernaussage die Leistung von Private Equity betreffend leitet sich aus der Langzeitbetrachtung der Rendite ab.² Diese liegt demnach bei Beteiligungskapital etwa 3-5% über der von Aktienanlagen. Ein sehr viel differenzierteres Bild ergibt sich schon, wenn Private Equity nach Venture Capital und Buyout differenziert betrachtet wird. Nimmt man anhand der US-Daten von 1969-2001 die durchschnittliche Rendite sowie deren Standardabweichung als Risikomaß, kommen in der Tendenz folgende Erkenntnisse zum Ausdruck: Je früher in der Unternehmensentwicklung eine Beteiligung erfolgt, desto höher sind die Renditeerwartungen, aber auch das Risiko. D.h. Venture Capital kann eine hochrentable, aber auch sehr risikoreiche Investition darstellen. Die Rendite für Buyouts kommt hingegen der von Aktienanlagen sehr nahe; mit der Größe der Fonds sinken sogar die Renditeerwartungen.

Auch hier löst aber eine differenziertere Betrachtung die vermeintliche Stabilität der Erkenntnisse dieser Langzeitbetrachtung auf. Folgende Fragen stellen sich:³ Wie schlägt sich die dramatische Zunahme an Private Equity speziell bei Buyout-Fonds langfristig auf die Renditeerwartungen nieder? Welchen Einfluss hat die aktuelle Marktentwicklung mit weiterhin hohen Ausfallraten und Abschreibungen speziell im Venture Capital-Bereich auf die bisherigen Erkenntnisse?

¹ Vgl. vertiefend Frommann, 2003.

² Vgl. Jugel, 2003, S. 3.

³ Vgl. ähnlich Laib, 2003, S. 18-19.

Über diese offenen Fragen hinaus ist noch auf eine allgemeine Schwierigkeit der Leistungsmessung hinzuweisen. Die Nettorendite für den Fondsinvestor kann erst dann vollständig ausgewiesen werden, wenn der Fonds einen gesamten Zyklus bis zum Exit aller Beteiligungen durchlaufen hat und der Fonds liquidiert wurde. Solche Daten sind heute bei Fondslaufzeiten von normaler Weise zehn Jahren bis zu den Vintage Jahren 1993, also dem Jahr der Fondsaufgabe, zu erhalten. Es ist aber zu berücksichtigen, dass Fonds auch nach der ursprünglichen Laufzeit häufig noch nicht vollständig abgewickelt sind. In der Praxis wird deshalb meistens die Rendite auf bestehende und realisierte, aber nicht liquidierte Beteiligungen ermittelt. D.h. in die Renditeberechnung fließen Bewertungsansätze ein. Damit bietet die Leistungsmessung anhand von Rendite zwar eine praktisch sehr wichtige allgemeine Orientierungsgröße, aber für die letzten zehn bzw. mehr Jahre immer nur ein vorläufiges und nur bedingt aussagekräftiges Ergebnis. Die entscheidende Größe, was an Beteiligungen liquidiert werden konnte und an den Fondsinvestor zurückgeflossen ist, also cash on cash, fehlt.

Weiterhin ist ein Leistungsvergleich anhand der Rendite rein vergangenheitsorientiert und hat keinen prognostischen Charakter. Folgendes Beispiel lenkt vor diesem Hintergrund den Blick auf weiteren Informationsbedarf.⁴ Einer Aufstellung der kalifornischen Pensionskasse Calpers folgend lag bei Schroder der UK Venture Fund IV 1996 mit einer Rendite von 22,4% unter den Erwartungen. Der Schroder Venture European Fund dagegen erreichte 1997 eine absolut herausragende Rendite von 99,3%. Im Falle eines Hauses ist es unwahrscheinlich, dass diese Renditeunterschiede allein auf die erwähnten Bewertungsprobleme zurückzuführen sind. Das Beispiel ist vielmehr geeignet, den Blick auf die Ursachen zu lenken, weshalb eine Gesellschaft so unterschiedliche Leistungen erbringt. Sind diese im Wechsel von Schlüsselpersonen, in der Strategie, der Fondsgröße oder schlicht und einfach im Glück zu suchen?

2.2. Ansatzpunkte einer zukunftsgerichteten Leistungsbeurteilung

Die Ermittlung von Faktoren, die Leistungsunterschiede von Fonds bzw. Private Equity-Gesellschaften erklären und Anhaltspunkte für die künftige Leistungsfähigkeit geben, war erstmals im Herbst 2001 Gegenstand einer eigenen, explorativen Studie bei 153 deutschen Private Equity-Anbietern, in der Ergebnisse der Beteiligungsverwaltung und Merkmale der Gesellschaften gegenüber gestellt wurden.⁵ Folgende Systematisierung der Ansatzpunkte eines erweiterten Benchmarking bietet sich vor ihrem Hintergrund an:

Managementqualifikation

Diejenigen Beteiligungsgesellschaften, deren führendes Management eigene Gründungserfahrung oder langjährige Tätigkeit in der Industrie, im Private Equity- oder Venture Capital-Bereich aufweisen kann, erzielten die besten Ergebnisse im Hinblick auf die Wertsteigerung der Beteiligungen. Es wurde erschreckend deutlich, dass qualifizierte einschlägige Private Equity-Erfahrung in Deutschland noch Mangelware ist. Auch die Qualität der operativen Erfahrung aus Industrie- oder eigener Gründertätigkeit ist sehr unterschiedlich. Dementsprechend differiert der Zusammenhang mit erfolgreicher Beteiligungsführung. Geringe einschlägige Erfahrung und insbesondere wenig Kontinuität und Erfolg aufweisende Lebensläufe stehen auch für wenig Fortüne in der Beteiligungsführung.

⁴ Vgl. Campbell, 2001.

⁵ Vgl. Jugel et al., 2001.

Strategie

Gesellschaften, die sich auf bestimmte Branchen oder Finanzierungsphasen spezialisiert haben, waren unter den Erfolgreichsten. Diese Fokussierung macht aber nur Sinn, wenn sie richtig verstanden wird. Gesellschaften, deren Management für die Fokussierung keine einschlägige Erfahrung nachweisen konnte, wiesen die meisten Totalverluste auf. Dieses Ergebnis der Studie macht deutlich, dass die Beteiligungsgesellschaft nicht nur Kapital-, sondern auch Know-how-Geber zu sein hat. Beteiligungsführung in bestimmten Branchen und Finanzierungsphasen setzt ganz unterschiedliche Erfahrungen und Netzwerke voraus. Diese entstehen nur aus jahrelangen erfolgreichen Geschäftskontakten und schlagen sich dann auch im Ergebnis der Beteiligungsführung nieder.

Engagement in der Beteiligungsführung

Erfolgreiche Beteiligungsgeber entscheiden auf Grundlage von Netzwerkkontakten über das Eingehen einer Beteiligung und kümmern sich persönlich und intensiv um das von ihnen investierte Kapital. Weniger erfolgreiche Gesellschaften delegierten wesentliche Teile der Entscheidungsfindung wie die Beteiligungsprüfung (Due Diligence) an Dritte oder arbeiteten mit zu unerfahrenen Investment Managern. Man kann anhand der Studienergebnisse sehr klar in sogenannte „kopflastige“ und „bauchlastige“ Beteiligungsgesellschaften unterscheiden. Der kopflastige Typ ist der hier als erfolgreich Genannte. Typischer Weise drei bis vier Partner mit komplementären Erfahrungen leiten die Gesellschaft, führen die Erstkontakte mit kapitalsuchenden Unternehmen, treffen alle wesentlichen Entscheidungen und lassen sich hierbei von einem schlanken Unterbau unterstützen. Der bauchlastige Typ ist durch eine schmalere Führungsspitze und einen viel breiteren Unterbau gekennzeichnet. In der Regel wird auch von verschiedenen Standorten aus gearbeitet. Die jüngsten Meldungen über Insolvenzen, Entlassungen, Standortkonsolidierungen oder Delisting dieses Typs von Gesellschaft sind der beste Beweis für die mangelnde Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodells. Die Betreuung durch erfahrene Personen ist einfach unverzichtbar und lässt sich nicht delegieren.

Exit-Erfahrung und –Qualität

Nur wenige Gesellschaften können auf einen vollen Zyklus der Beteiligungsführung mit Fondsaufnahme, Beteiligung und Exit zurückblicken. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen (48,4%) hat noch keine Exit-Erfahrung. Nur 7,7% des Fondskapitals ist nach Ablauf der Haltefrist an die Investoren zurückgeflossen. Exit-Erfahrung ist aber eine ganz entscheidende Fähigkeit und wichtige Grundlage für eine realistische Beteiligungsführung. Die seit 1994 stattfindende jährliche Langzeitbetrachtung der Entwicklung von Technologie-IPOs in den USA von Morgan Stanley Dean Witter gibt eine Idee, welche Herausforderung sich hierbei stellt. Demnach haben 1.705 Technologie-Unternehmen in den letzten 22 Jahren eine Wertsteigerung von 275% erreicht. Diese lässt sich in 2002 zu 100% auf 5% der Unternehmen zurückführen.⁶ Damit ist bei einer Bewertung der Leistung einer Beteiligungsgesellschaft an erster Stelle zu klären, ob die Gesellschaften nachhaltige Werte geschaffen haben oder nur opportunistisch Marktzyklen durchlaufen. Ebenso ist bei hohen ausgewiesenen Renditen kritisch zu hinterfragen, ob dahinter eine Leistung des Beteiligungsmanagements steht oder diese auf zeitlich geschickt platzierte, vielleicht nur wenige durchschlagende IPOs/Exits und damit einen gewissen Glücksfaktor zurückzuführen sind.

Die vorgestellten Ansatzpunkte eines erweiterten Benchmarking sind heute schon Gegenstand der praktischen Arbeit vieler Investoren in Private Equity-Fonds, d.h. insbesondere institutionelle Investoren wie Versicherungen oder Dachfonds. Die allgemeine Öffentlichkeit,

⁶ Meeker/Cascianelli, 2000 und Meeker/Cascianelli, 2001.

aber auch Private Equity-Gesellschaften selbst, partizipieren jedoch nicht in gleichem Maß an diesem Wissen. Eine unvermeidbare Folge waren in der jüngsten Vergangenheit hohe Verluste bei Investitionen in, gemessen an einem allgemeinen Benchmark, schlecht aufgestellten Private Equity-Fonds und damit eine Diskreditierung der gesamten Branche. Dies kann nicht in deren Interesse liegen. Defizite im Verständnis von Private Equity lassen sich in Deutschland im Wesentlichen auf die relativ junge Beschäftigung mit dem Thema und die langen Investitionshorizonte zurückführen, die dementsprechend eine Beurteilung nur bei sehr langfristiger Sichtweise ermöglichen. Es gibt noch zu wenige Personen, die sich mit diesem Thema auskennen. Nicht zuletzt deshalb gilt Private Equity als komplexe Asset-Klasse. Dies darf aber nicht zu einer weiteren Mystifizierung des Marktes beitragen. Denn die Muster einer erfolgreichen Arbeit mit Private Equity lassen sich offen legen. Diese Offenlegung liegt auch im Interesse der Beteiligungsgesellschaften. Nur so können sie glaubwürdig und nachvollziehbar die Mittel für weitere Fonds einwerben.

3. Elemente eines Marketing-Konzepts für Private Equity-Fonds

Einem Marketing-Konzept, das auf der oben erörterten Ausgangssituation aufsetzt, stellen sich somit eine Reihe von Fragen: Wie kann mit einer Situation umgegangen werden, in der die Informationen über Leistungsmaße unvollständig und die Diskussion über deren Interpretation teilweise noch offen ist? Wie ist die bedingte Relevanz der Leistungsmaße für Prognosen zu berücksichtigen? An welchen Sicherheiten kann sich ein potentieller Investor orientieren und welche Informationen sind ihm dafür zu liefern? Wie kann ein neu aufzulegender Fonds bzw. eine Private Equity-Gesellschaft für sich Vertrauen schaffen?

In Orientierung an die oben besprochenen Leistungsmerkmale gilt es zunächst Argumente aufzubauen, die eine Investorenentscheidung in ihren Chancen und Risiken kalkulierbarer macht. Dazu ist oben schon Einiges angesprochen worden. Es spricht aber viel dafür, dass Marketing allein mit sachrationalen Argumenten an eine Grenze stößt. In einer Welt der Informationsüberflutung reicht die Kommunikation verlässlicher Qualitätsstandards nicht mehr aus. Marketing hat sich heute hin zur Vermittlung von Ansichten und Einstellung sowie zur Beziehungspflege entwickelt. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich der Rückgriff auf Prinzipien der Markenführung, die hier zum Schwerpunkt der Ausführungen gemacht werden.

3.1. Das Zielsystem der Gesellschaft

Einem potentiellen Investor ist an erster Stelle darzulegen, warum sich Investment in einen Fonds lohnt. Hierfür muss er zunächst einmal verstehen, um was für ein Investitionsangebot es sich handelt und was die Gesellschaft leistet bzw. darstellt. Das erfordert von der Gesellschaft selbst eine Verdeutlichung des eigenen Zielsystems. Dieses lässt sich aus folgendem Aufbau ableiten (s. Abb. 1).

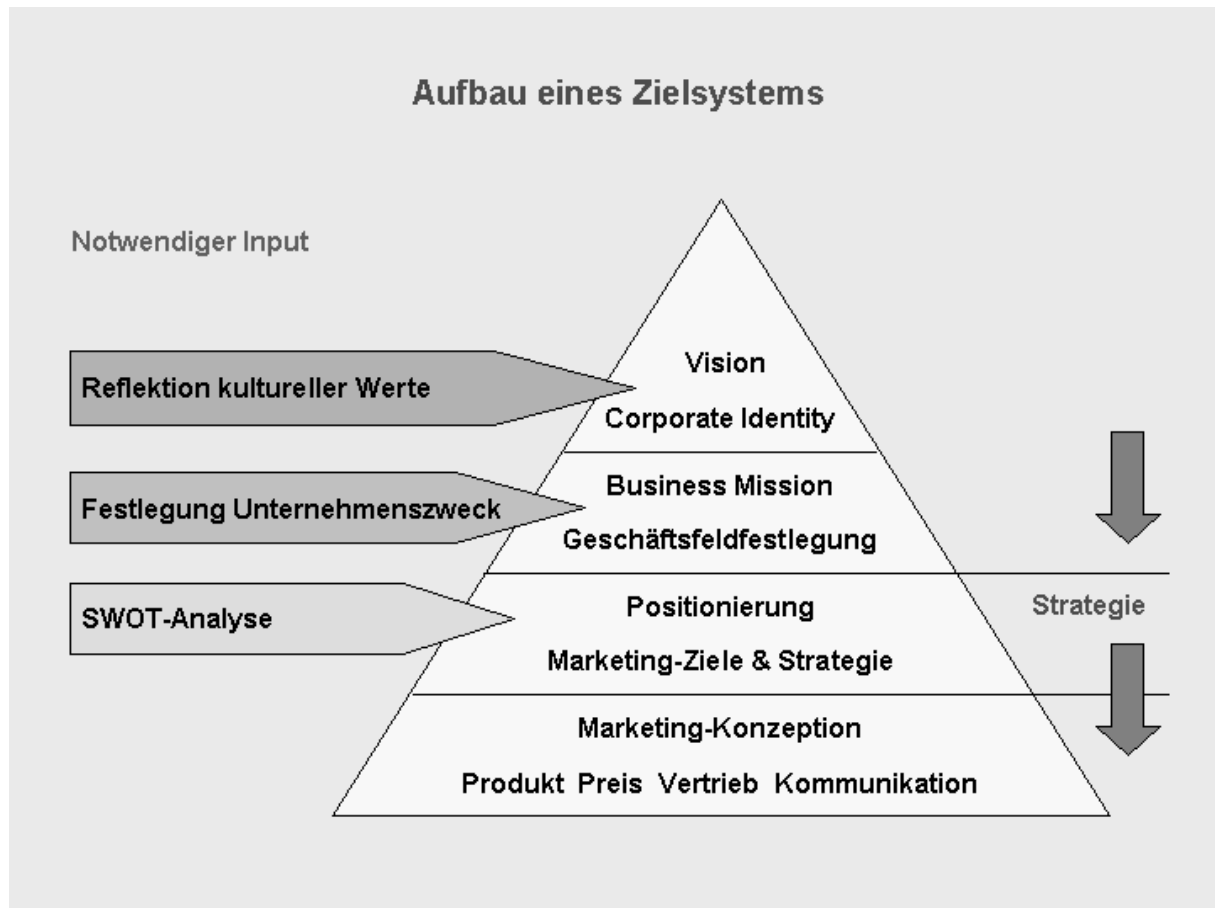


Abb. 1: Das Zielsystem der Gesellschaft

Diese Abbildung enthält eine Reihe von Begrifflichkeiten, die einer kurzen Erläuterung bedürfen. Mit der Vision der Gesellschaft ist eine langfristig gültige Festlegung dessen gemeint, was die Gesellschaft leisten und darstellen möchte. Hier gilt es, Antworten zu geben auf Fragen wie z.B.:

- Warum existieren wir ?
- Woran glauben wir ?
- Wofür stehen wir?

Derartige Fragen zwingen zur Reflektion grundlegender Werte und Normen. Sie tragen dazu bei, der Identität der Gesellschaft Konturen zu verleihen. Der einer solchen Festlegung innewohnende hohe Abstraktionsgrad muss sich im Weiteren zunehmend konkretisieren. Die Festlegung der Business Mission leitet aus der Vision der Gesellschaft das eigentliche Tätigkeitsfeld ab und sollte dieses verbal beschreiben. Folgende Forderungen können hierbei als Orientierung dienen. Die Business Mission sollte

- die spezifische Kompetenz der Gesellschaft zum Ausdruck bringen;
- einen Beitrag zur Lösung gegenwärtiger und zukünftiger Probleme versprechen;
- über grundlegende Ziele und die Wege zu ihrer Erfüllung informieren;
- das Verhältnis zu relevanten Zielgruppen bestimmen;
- Erfolgskriterien festlegen, anhand derer Leistungen der Gesellschaft bewertet und Alternativen ausgewählt werden können.

Eine wesentliche Hilfestellung zur Konkretisierung der Business Mission liegt in der exakten Geschäftsfeldfestlegung, also der Bestimmung des relevanten Marktes der Gesellschaft.

3.2. Die Definition des relevanten Marktes

Die Bestimmung des relevanten Marktes eines Unternehmens stellt sich in der Praxis als eine der größten Hürden, aber auch als entscheidende Erfolgsvoraussetzung dar. Simon hat in seinem Forschungsprojekt zu den Hidden Champions diesen Sachverhalt sehr eindrücklich belegt.⁷ Dabei verwendet Simon in seiner Untersuchung ein Definitionsmuster des relevanten Marktes, das auf Abell zurückgeht,⁸ und führt dies im Rahmen seiner empirischen Untersuchung erfolgreicher deutscher Mittelständler aus. Eigene Erfahrung aus der Begutachtung von über 50 Technologie- und Wachstumsunternehmen bestätigen ebenfalls die sehr praxisorientierte und universelle Einsetzbarkeit dieses Definitionsmusters. Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt eine Übertragung des Abellschen Schemas auf Private Equity-Gesellschaften:

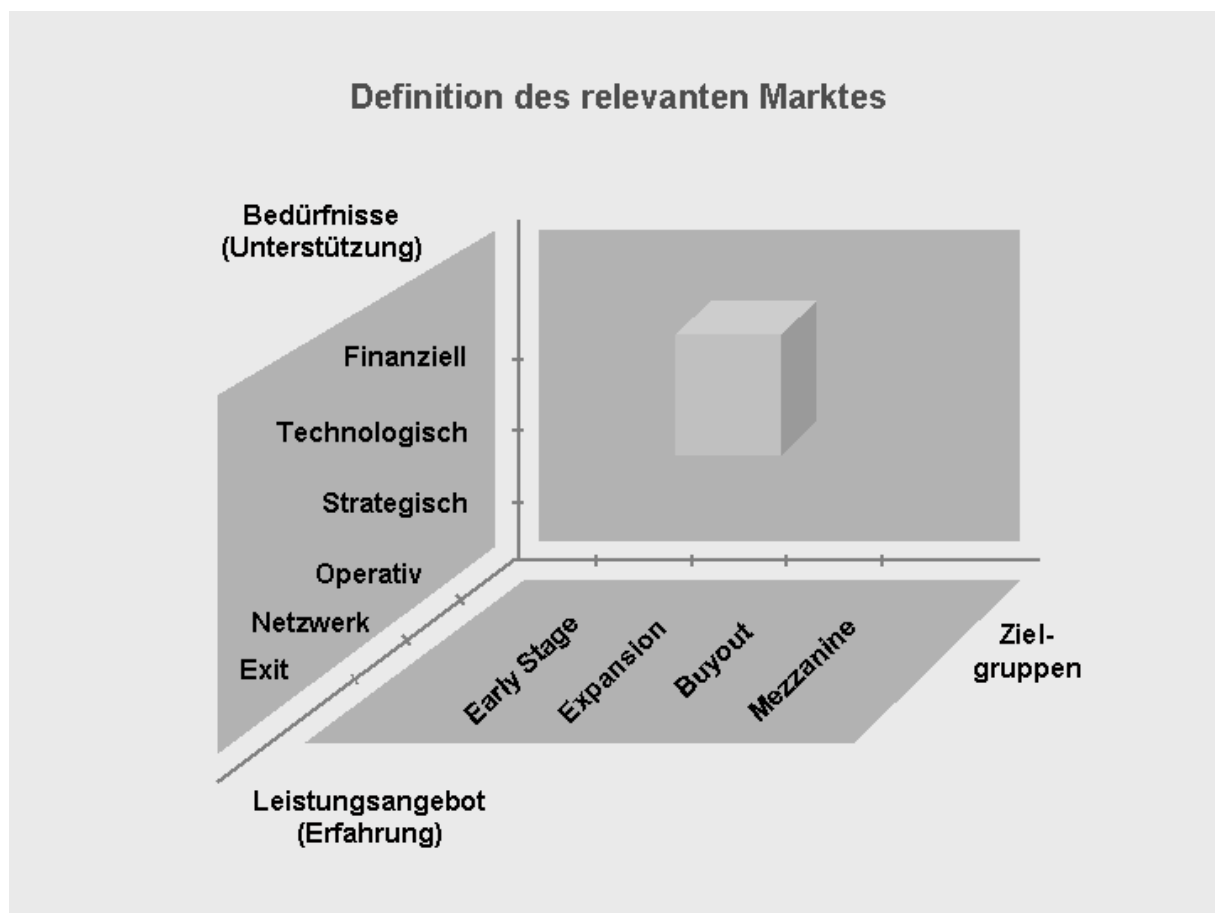


Abb. 2: Die Definition des relevanten Marktes

Anhand der drei Achsen „Zielgruppen“, „Bedürfnisse“ und „Leistungsangebot“ wird ein dreidimensionaler Raum aufgespannt. In diesem Raum kann ein Unternehmen seinen relevanten Markt an beliebiger Stelle ansetzen. Hier wurde das Beispiel gewählt, dass ein

⁷ Vgl. Simon, 1997.

⁸ Vgl. Abell, 1980, S. 17-18 und 169-173.

Unternehmen sich auf die Expansions- und Buyout-Finanzierung spezialisiert hat. Es spricht dabei speziell Unternehmen an, die finanzielle und technologische Unterstützung suchen. Selbstredend ist dies auch die Expertise der Gesellschaft, die durch eigene operative Erfahrung sowie sehr gute Branchenkontakte unterstützt wird (Achse „Leistungsangebot“). Hier ist anzumerken, dass die grafische Darstellung der dritten Dimension an ihre Grenze stößt. Die eigentliche Leistung des Abellschen Schemas sollte auch nicht in der visuellen Darstellung gesucht werden. Sie liegt vielmehr in der gedanklichen Auseinandersetzung, wo das Tätigkeitsfeld der Gesellschaft innerhalb der genannten drei Dimensionen anzusiedeln ist.

Große praktische Bedeutung erhält dieses Beispiel bzw. diese Vorgehensweise insbesondere auch durch das, was durch die Geschäftsfeldfestlegung abgegrenzt wird, d.h. also die Wettbewerbsabgrenzung. Dies sind erstens bestimmte Finanzierungsphasen (Early Stage und Mezzanine) auf der Achse Zielgruppen. Hier wäre auch noch eine weitere Spezialisierung nach Branche, Unternehmens- oder Investmentgröße denkbar, die aber die Ausgangsgrafik sprengen würde. Weiterhin wurde bei den angesprochenen Bedürfnissen beispielhaft die strategische Unterstützung ausgegrenzt. Schließlich hat die Gesellschaft noch keine Exit-Erfahrung. Dies schränkt das Leistungsangebot der Gesellschaft augenblicklich ein. Auch auf diesen beiden Achsen ist in der Praxis mit Sicherheit eine wesentliche feinere Differenzierung vorzunehmen. Dennoch sollte deutlich geworden sein, dass es hier um eine klare Definition geht, was die Gesellschaft kann bzw. nicht kann und wen dieses Angebot in welcher Hinsicht anspricht.

3.3. Die Positionierung der Gesellschaft

Nach dieser konzeptionellen Grundlagenarbeit gilt es, die Positionierung der Gesellschaft zu erarbeiten. Hierbei wird festgelegt, wie sich die Gesellschaft gegenüber seinen Zielgruppen darstellen möchte. Ziel der Positionierung ist es, das Leistungsangebot so zu definieren, dass es im Bewusstsein der Zielgruppen (potentielle Investoren, Beteiligungssuchende, Mitarbeiter, Presse etc.) und gegenüber den Wettbewerbern einen unverwechselbaren Platz einnimmt.

Aus der Positionierung lassen sich dann logisch alle Marketing-Ziele und –Maßnahmen (Marketing-Mix) ableiten. Es gäbe für ein Unternehmen wenig Sinn, einzelne Maßnahmenpakete losgelöst von diesem Gesamtkonzept zu entscheiden. Was nutzt z.B. die Entscheidung für eine bestimmte Werbemaßnahme, wenn sie nicht zum Unternehmen passt. Sie hinterlässt im Markt Störungsgefühle, die selten trügen. Schon eine falsch gewählte Farbwelt in der Unternehmensdarstellung kann dies auslösen. Meist sind derartige Störungsgefühle die Übermittler von größeren konzeptionellen Unklarheiten, die beim Management zu finden sind. Die Erfahrung zeigt, dass der Markt ein sehr feines Gespür für ein in sich stimmiges Auftreten eines Unternehmens entwickelt.

Die Positionierung des Unternehmens sollte Antworten auf folgende Fragen geben können:

- Welche Bedarfe im Beteiligungsmarkt will die Gesellschaft ansprechen?
- Was ist das konkrete Angebot der Gesellschaft zur Befriedigung dieser Bedarfe?
- Welcher Nutzen wird durch dieses Angebot gestiftet?
- Was macht dieses Angebot einzigartig?

So einfach diese Fragen auf den ersten Blick anmuten, so schwierig ist es, substantielle Antworten hierauf zu finden. Dennoch lohnt sich die investierte Zeit, denn sie leitet einen Prozess der Bewusstmachung beim Management der Gesellschaft ein, der die Grundlage für allen weiteren Argumentationsaufbau in der Außendarstellung darstellt. Professionell arbeitende Werbe- oder PR-Agenturen und auch professionelle Placement Agents werden diese Form der internen Klärung auch einfordern, um sie zur Basis ihrer eigenen Arbeit machen zu können.

Abbildung 3 versucht, dieses Vorgehen sehr vereinfachend an dem gewählten Beispiel aufzuzeigen:

Ableitung der Positionierung

Bedarf	Angebot	Nutzen	USP
<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsfinanzierung • Buyout-Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie- und Finanzexpertise • Operative Erfahrung • erstklassiges Netzwerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Fondsmanagement hat einschlägige Erfahrung mit den angebotenen Leistungen • Die Gesellschaft hat zu allen Kunden der Branche gute Kontakte 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Private Equity-Fonds vereint vergleichbare Erfahrung und Expertise • Alle Transaktionen wurden mit erstklassigem Ergebnis (top quartile) durchgeführt

Abb. 3: Die Positionierung der Gesellschaft

Eine saubere Umsetzung des Abellschen Schemas hilft, Antworten für die Rubriken „Bedarf“ und „Angebot“ finden. An dieser Stelle ist in den meisten Fondsprospekten auch noch kein Defizit festzustellen. Jedoch in der Artikulation des spezifischen Nutzens, den eine Gesellschaft adressiert, sind in der Praxis die ersten Lücken festzustellen. Auf den ersten Blick begründet sich dies in vielleicht falsch verstandener Zurückhaltung, eigene Vorteile nicht zu stark nach außen zu kehren. Oder es wird gemeint, mit der vorangegangenen Sachargumentation wäre alles schon gesagt. Hier geht es aber gerade darum, Implizites nochmals in aller Deutlichkeit zu sagen, d.h. explizit zu machen.

Abschließend kommt der wichtigste Punkt: Aus der Darstellung des Nutzens ist nun auf den eigenen USP, also die Unique Selling Proposition bzw. den einzigartigen Wettbewerbsvorteil einzugehen. In dem Maße, wie es einer Beteiligungsgesellschaft gelingt, Einmaligkeit im

Bewusstsein der Zielgruppen einzunehmen, kann die Markenbildung als gelungen angesehen werden. Die Funktionen der Markierung dürfen dabei nicht hoch genug eingeschätzt werden: Sie bieten neben klassischen Elementen wie Wiedererkennung, Informationsentlastung oder Qualitätssicherung auch emotionale Ankerpunkte wie Glaubwürdigkeit, Sympathie, Image oder Vertrauen. Was spricht dagegen, hierauf zu setzen, wenn es die Chance bietet, sich aus einem grauen Informationsallerlei durch wohltuende Durchdachtheit und überlegene Konzeption abzuheben?

4. Resümee

Zielsetzung des vorliegenden Beitrags war es aufzuzeigen, wie Private Equity-Gesellschaften in der Phase der Mitteleinwerbung, d.h. der Fondsaufgabe, zielgruppengerecht kommunizieren und sich dementsprechend verhalten sollten. Der dargestellte Prozess der Erstellung einer Marketing-Konzeption trägt ganz wesentlich dazu bei, dies strukturiert auszuarbeiten. Die Beantwortung der gestellten Fragen im Zusammenhang mit Gesellschaftsvision, Business Mission, Geschäftsfeldfestlegung und Positionierung schaffen hierfür die wesentlichen Grundlagen. Auf dieser Basis kann gegenüber potentiellen Investoren ein Profil geschaffen werden, das sich deutlich hervorhebt und damit die Erfolgchancen erheblich verbessert.

Damit kann auch einer Problematik begegnet werden, die in der Praxis häufig bei Private Equity-Fonds anzutreffen ist. Ein großer Teil der Arbeitszeit von Private Equity-Gesellschaften ähnelt nämlich der von Einkäufern. Ihre Aufgabe besteht darin, potentielle Beteiligungen zu sichten und in die aus ihrer Sicht Besten zu investieren. Für einen kurzen, aber entscheidenden Teil ihrer Tätigkeit müssen Private Equity-Gesellschaften aber in die Rolle des Verkäufers schlüpfen, nämlich für die Phase die Auflage eines eigenen Fonds. Es ist nachvollziehbar, wenn dieser bildliche Wechsel der Seite vom Investitionsgeber zum Investitionssuchenden nicht ohne Konflikte abläuft. Auch die Beherrschung dieser Rolle ist erst zu erlernen. Häufig fehlt aber die Zeit, um sich die richtige Methode zu erarbeiten. Vor diesem Hintergrund wird der Sinn der Vorhaltung der richtigen internen Strukturen oder qualifizierter, externer Beratung verständlich.

5. Literaturverzeichnis

Abell, D.F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, New Jersey 1980

Campbell, K. (2001): Calpers sorts the private equity wheat from the chaff, FT.com, 17.7.2001, <http://news.ft.com>

Frommann, H. (2003): Geleitwort, in: Jugel, 2003, S. V-X

Jugel, S. (2003a): Benchmarking von Beteiligungsgesellschaften, in: Jugel, 2003, S. 3-16

Jugel, S. (Hrsg.): *Private Equity-Investments. Die Praxis des Beteiligungsmanagements*, Wiesbaden 2003

Jugel, S./Güdel, H./Krauss, M./Schwarz, P. (2001): *Der Leistungsstand deutscher Beteiligungsgesellschaften*, Ludwigshafen 2001, <http://www.competence-site.de/ebusiness.nsf/3c26e7f55f24138ac125691800380650/7c999c225403b428c1256b1b002f3f7b!OpenDocument>

Laib, P. (2003): Private Equity für institutionelle Investoren – Anforderungen, Potenziale, Erfolgsfaktoren, in: Jugel, 2003, S. 17-29

Meeker, M., Cascianelli, F., *The Technology & Internet IPO Yearbook: 7th Edition – 21 Years of Tech Investing...*, Morgan Stanley Dean Witter, New York, N.Y. 2001

Meeker, M., Cascianelli, F., *The Technology & Internet IPO Yearbook: 6th Edition – 21 Years of Tech Investing...*, Morgan Stanley Dean Witter, New York, N.Y. 2000

Simon, H. (1997): *Die heimlichen Gewinner*, 4. Aufl., Frankfurt / New York 1997