



Andere kennen viele.
Wir kennen
die Richtigen!

EXPERTENTIPPS

Interim Management im Umfeld von M&A und Private Equity

Interim Management und Private Equity

Der Beteiligung eines Private Equity-Investors an einem Unternehmen liegt in der Regel ein Transformationsprozess zu Grunde. Das Portfoliounternehmen wächst überproportional, unternimmt Umstrukturierungsmaßnahmen, gliedert Teilbereiche aus oder wird verkauft. Investieren Private Equity-Gesellschaften in ein solches Unternehmen, so verfolgen sie damit eine ehrgeizige Strategie, die sie mittels nachhaltiger Wachstums- und Wertsteigerungsziele erreichen wollen. Für deren Umsetzung ist konsequentes und schnelles Handeln gefragt. Eine Möglichkeit, um die damit verbundenen Umwälzungen möglichst optimal zu bewältigen, ist Interim Management. Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten, die durchaus auch zu einer dauerhaften Lösung werden kann.

Denn in dynamischen Unternehmens-Phasen ist eine solide und sturmfeste Manager-Persönlichkeit gefragt, die die Interessen beider Seiten adäquat vernetzen und dabei auf Augenhöhe kommunizieren kann. Schließlich tritt mit einem Interim Manager eine für derlei Dynamik trainierte Führungskraft auf den Plan, der genau eine derartige Situation nicht nur schon in einem anderen Unternehmen begegnet ist, sondern die mir ihr auch aktiv umzugehen weiß. Eine Persönlichkeit, die mit ihrem Fachwissen hervorragend an die vorhandenen und vor allem erhaltenswerten Unternehmensstrukturen andockt, geschaffene Werte respektiert und auf diesen aufbaut sowie mit den nach wie vor loyalen Mitarbeitern zusammenarbeitet – und nicht gegen sie. Eine Persönlichkeit, die jedoch ebenso gut weiß, um was es dem Investor geht und die dessen Denken und Ziele den internen Schlüsselfiguren notfalls auch „dolmetschen“ kann.

Vom ersten Tag an kann der Interim Manager der schlüssige Katalysator sein, um die ehrgeizigen Ziele des Investors operativ umzusetzen. Denn er verfügt über genügend Strategieerfahrung und operatives Know-how, ist frei von politischen Verstrickungen und ausschließlich auf die ihm übertragene Aufgabe fokussiert. So kann sich der Investor auf sein Kernbusiness konzentrieren und braucht sich nicht mit dem Tagesgeschäft des Portfolio-Unternehmens zu belasten.

Einsatzmöglichkeiten von Interim Managern bei M&A-Prozessen

Die Einsatzmöglichkeiten für einen Interim Manager sind vielfältig und können von Restrukturierungs- und Turnaround-Projekten über Leistungssteigerungsprogramme bis hin zur Umsetzung von Wachstums- und Internatio-

nalisierungsstrategien reichen.

Hilfreich kann die temporäre Vorbereitung/Unterstützung durch einen Interim Manager durchaus in allen Phasen einer Investition sein.

1. M & A-Begleitung

Entschließt sich ein Unternehmenseigentümer zum Verkauf, ist eine langfristige und umfangreiche Vorbereitung die Voraussetzung für eine erfolgreiche Transaktion. Wichtig ist, das Unternehmen optimal aufzustellen – die „Braut zu schmücken“ – damit es für einen potenziellen Käufer später keinen Deal-Breaker gibt. Dazu gehören die Identifizierung und Beseitigung offensichtlicher Schwachstellen in der operativen Leistungserbringung, eine vorausschauende Bilanzpolitik, die Erarbeitung einer Strategie, die die Zukunft des Unternehmens abbildet, aber auch die Aufbereitung und Vervollständigung aller relevanten Unterlagen oder der Verkauf bzw. die Stilllegung von Verlustbringern.

Wir wissen: Ein Interim Manager kann hier wertvolle Unterstützung leisten und dem Management für die Fortführung des operativen Geschäfts den Rücken freihalten.

Doch auch für den Investor können Führungskräfte auf Zeit wertvolle Unterstützungsarbeit leisten. Denn bevor sich dieser für die konkrete Beteiligung an einem Unternehmen entscheidet, kann sich der Interim Manager als Industrie-Experte im Rahmen einer Market-Due Diligence intensiv mit den in Frage kommenden Targets innerhalb eines bestimmten Markts beschäftigen, deren Entwicklungsperspektive beleuchten und auf Basis dieser Ergebnisse eine Empfehlung aussprechen.

Kommt es schließlich zu einer Transaktion, ist während des gesamten Prozesses – von den Verkaufsverhandlungen bis hin zum Closing – sowie der nachgelagerten Integrationsphase eine solide und stressresistente Führungspersönlichkeit gefragt, die das Interesse beider Seiten adäquat vernetzen und die Rolle des Moderators bzw. Mediators übernehmen kann – gleich einem Dirigenten, der alle Akteure anleitet, die Fäden in der Hand hält und dafür sorgt, dass alle zum Stichtag notwendigen Schritte vorbereitet und umgesetzt sind.

Es hat sich gezeigt, dass ein solches Vorgehen die Erfolgsaussichten sowohl der Transaktion als auch die der nachgelagerten Post Merger Integration enorm steigert.

2. Unterstützung des Managements

Nur wenige Management-Teams bleiben nach einer Übernahme durch einen Investor völlig unverändert. Interim Manager können ad hoc die bestehende Mann-

schaft verstärken und coachen oder die Zeit überbrücken, bis der Investor ein neues Führungsteam etabliert hat.

Dabei werden für Portfoliounternehmen vor allem drei bestimmte Managerprofile gesucht:

- CEO: muss über detaillierte Branchenkenntnisse verfügen und genau wissen, wie sich die vom Investor gesetzten strategischen Unternehmensziele operativ erreichen lassen.
- CFO/kaufmännischer Leiter: unterstützt mit solidem Handwerkszeug als „Innenminister“ und hält dem vertieft agierenden CEO den Rücken frei.
- Senior Advisor: eine gestandene Managerpersönlichkeit für die Umsetzung bestimmter Projekte insbesondere aus den Bereichen Technik, Einkauf, ERP aber auch Personal.

3. Unternehmensverkauf

Oft suchen Unternehmen auch von sich aus einen Investor. Gerade bei der Suche nach der optimalen Unternehmensnachfolge ist dies öfter der Fall. Steht intern oder extern kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung, kann ein Verkauf an einen Dritten die richtige Lösung sein. Ein Interim Manager kann bei der Suche nach dem passenden strategischen oder Finanz-Investor unterstützen und im Anschluss die Transaktion mitbegleiten. Aufgrund seiner Stellung als Externer ist die Gefahr eines Interessenskonflikts ausgeschlossen. Allerdings ist auch hier wieder ein großes Maß an Mediationsfähigkeit gefordert.

Erfolgskriterien für Interim Management im Beteiligungs-Umfeld

Ob ein Interim Mandat für alle Parteien zur Erfolgsgeschichte wird, ist von einigen entscheidenden Faktoren abhängig:

Detailliertes Briefing und klare Zielsetzung

Wichtig ist ein eingehendes Briefing seitens des Investors: Aufgabenstellung, Zeitrahmen und wirtschaftliche Vorgaben müssen klar definiert, die Ergebniserwartungen an die externe Führungskraft deutlich formuliert sein. Dagegen braucht der Interim Manager profunde Branchenerfahrung und muss in der Lage sein, Problemursachen rasch zu erkennen und offen anzusprechen.

Die Intention des Auftraggebers

Darüber hinaus muss der Interim Manager stets berücksichtigen, mit welcher Art Auftraggeber er es zu tun hat: Während Finanzinvestoren stark auf Zahlen fokussiert sind und sich intensiv mit der finanziellen Situation des

Unternehmens beschäftigen, haben sie oft wenig Überblick über die operativen Prozessen und das Geschäftsmodell. Diese kennt dagegen ein strategischer Investor, bspw. eine Industrieholding. Für den Interim Manager ist es daher wichtig, sich auf die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen einzustellen.

Anforderungsprofil an den Interim Manager

Die Persönlichkeit des Interim Managers

Gerade im Private Equity-Umfeld braucht der externe Manager ausgeprägte Mediations- und Moderationskompetenzen, sprich die Fähigkeit zur Intergration verschiedener Interessenslagen. Für die Mitarbeiter ist der Einstieg eines Investors oft keine leichte Situation: Unsicherheit und Angst machen sich in Bezug auf die eigene Zukunft im Unternehmen breit. Um so wichtiger ist es, dass der Interim Manager in einem ständigen Austausch mit ihnen steht, ihre Sorgen wahrnimmt, Sicherheit vermittelt und glaubhafte, tragfähige Zukunftsstrategien präsentiert. Denn nicht wenige Post Merger Integration Prozesse scheitern an weichen Faktoren wie zu geringer interner Kommunikation oder dem fehlenden Ausgleich interkultureller Unterschiede. Auch mangelnder Respekt gegenüber der „alten Mannschaft“ und den bestehenden Unternehmenswerten sowie nicht korrigierte Planungsmängel können Stolpersteine für eine zielführende Zusammenarbeit sein. Die externe Führungskraft muss aufgrund ihrer Erfahrung um die möglichen Schwierigkeiten wissen, ein Auge darauf haben und frühzeitig gegensteuern. Es gilt, eine Brücke zwischen den Interessen des Unternehmens und denen des Investors schlagen. Oft fungieren sie als „kulturelle Dolmetscher“.

Praxiserfahrung und Know-how

Gerade im Mittelstand erfreut sich Private Equity als Möglichkeit der (Re-)Finanzierung wachsender Beliebtheit. Daher braucht ein Interim Manager unbedingt eine ausgewiesene Nähe zum Mittelstand und das Wissen darum, wie die Unternehmen „ticken“. Darüber hinaus ist es wichtig, dass der externe Manager über Umsetzungskompetenz, eine hohe Zahlenaffinität sowie über eine ausgeprägte analytische und strategische Denkweise verfügt. Er muss in der Lage sein, schnell, konsequent und objektiv zu handeln, so unsere Erfahrung. Für die Auswahl und Evaluation geeigneter Zielunternehmen für den Investor sind umfassende Markt- und Branchenkenntnisse unerlässlich, die der Interim Manager in seinen vorherigen Projekten gesammelt hat.

Private Equity-Gesellschaften erwerben die Unterneh-

men meist mit wenig Eigenmitteln und hohen Bankkrediten. Die Liquiditätssteuerung ist somit eine große Herausforderung, ein regelmäßiges und strukturiertes Reporting eine absolute Notwendigkeit. Der Interim Manager muss daher in der Lage sein, auf Augenhöhe mit den Banken zu sprechen, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen sowie verbindliche Informationen termingerecht bereit zu stellen.

Fazit

Rund 20% unserer Kundenaufträge werden seit Jahren von Private Equity-Gesellschaften an uns herangetragen; ein steigender Bedarf an externen Führungskräften ist in diesem Umfeld zu erwarten. Investoren kennen den Nutzen dieses Personaltools und setzen es gerne und gezielt ein. Denn: planvoll eingesetzt, schafft Interim Management in Private Equity-finanzierten Unternehmen einen Mehrwert für alle Beteiligten. Und je schwieriger Finanzsituation und Herausforderung sind, desto größer und sichtbar ist dieser.