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. Eine Möglichkeit, um die damit verbundenen Umwälzungen möglichst optimal zu bewältigen, ist Interim Management. Denn in dynamischen Unternehmensphasen sind erfahrene Managerpersönlichkeiten gefragt, die mit ihrem Fachwissen hervorragend an die vorhandenen und vor allem erhaltenswerten Unternehmensstrukturen andocken, geschaffene Werte respektieren und auf diesen aufbauen sowie mit den nach wie vor loyalen Mitarbeitern zusammenarbeiten – und nicht gegen sie. Persönlichkeiten, die jedoch ebenso gut das Denken und die Ziele des jeweiligen Investors kennen und die diese den internen Schlüsselfiguren nahe bringen können.

Denn investieren Private Equity-Gesellschaften in eine Unternehmung, 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. Kann das Management den Anforderungen nicht entsprechen, schlägt die Stunde des Interim Managers: Er verfügt über genügend Strategieerfahrung und operatives Know-how, um Wertsteigerungsprogramme erfolgreich umzusetzen und im Zweifel eine effizientere Kommunikationsbrücke zu den neuen (Mit-)Eigentümern zu schlagen – frei von politischen Verstrickungen und ausschließlich mit der ihm übertragenen Aufgabe beschäftigt. Und auch der Investor kann sich auf sein Kernbusiness konzentrieren und muss sich nicht mit dem Tagesgeschäft des Unternehmens belasten.

Ein Modell mit guten Wachstumschancen, denn: Viele Private Equity-Gesellschaften kennen den Nutzen des Instruments Interim Management und setzen es oft und gezielt ein. Das liegt u.a. auch daran, dass viele Investoren angelsächsisch geprägt sind; dort ist Interim Management als Recruiting Modell schon lange etabliert.

Einsatzmöglichkeiten von Interim Managern bei M&A-Prozessen

Die Einsatzmöglichkeiten für einen Interim Manager sind vielfältig und in allen Phasen einer Investition hilfreich.

1. Begleitung von Transaktionen

Entschließt sich ein Unternehmenseigentümer zum Verkauf, ist eine langfristige und umfangreiche Vorbereitung die Voraussetzung für eine erfolgreiche Transaktion. Das auch als „Schmücken der Braut" bezeichnete Vorgehen hat das Ziel, das Unternehmen optimal aufzustellen, damit es für einen potenziellen Käufer später keinen Deal-Breaker gibt. Das reicht von der Identifikation und Beseitigung von Schwachstellen, einer vorausschauenden Bilanzpolitik, der Erarbeitung einer Strategie, die die Zukunft des Unternehmens abbildet, bis hin zur Aufbereitung und Vervollständigung aller relevanten Unterlagen oder auch den Verkauf bzw. die Stilllegung von Verlustbringern. Ein Interim Manager kann hier wertvolle Unterstützung leisten und dem Management für die Fortführung des operativen Geschäfts den Rücken freihalten.

Führungskräfte auf Zeit werden aber auch beratend für den Investor tätig: Bevor sich dieser für eine konkrete Beteiligung entscheidet, beschäftigt sich der Interim Manager als Branchen-Experte im Rahmen einer Markt-Due Diligence intensiv mit den in Frage kommenden Targets, beleuchtet deren Entwicklungsperspektive und spricht im Anschluss schließlich eine Empfehlung aus.

Während des gesamten Transaktionsprozesses – von den Verkaufsverhandlungen bis hin zum Closing – und der nachgelagerten Integrationsphase sind solide und stressresistente Führungspersönlichkeiten gefragt, die das Interesse beider Seiten adäquat vernetzen können. Übernimmt ein Interim Manager die Moderations- bzw. Mediationsfunktion, steigert das die Erfolgsaussichten sowohl der Transaktion als auch die der nachgelagerten Post Merger Integration. Vergleichbar ist seine Rolle mit der eines Dirigenten, der alle Mitwirkenden anleitet, die Fäden in der Hand hält und dafür sorgt, das zum Stichtag alle nötigen Schritte vorbereitet und umgesetzt sind.

Auch bevor sich der Investor wieder aus einer Beteiligung zurückzieht, macht der Einsatz eines externen Managers Sinn, da er Ersterem durch seine operative Unterstützung den Rücken frei halten kann.

2. Unterstützung des Managements

Nur wenige Management-Teams bleiben nach einer Übernahme durch einen Investor völlig unverändert. Interim Manager können ad hoc die bestehende Mannschaft verstärken oder die Zeit überbrücken, bis der Investor ein neues Führungsteam etabliert hat. Transaktionen sind sehr zeitintensiv, insbesondere die Vorbereitung. Eine Unternehmensberatung kann hier nur eingeschränkt hilfreich sein, da diese meist keine operative Unterstützung anbietet. Eine externe Führungskraft dagegen kann die Umsetzung des neuen Business Plans, eines generellen Change-Programms oder erster bereichsbezogener Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung bereits aktiv einleiten und voran treiben. Sie unterstützt überall dort, wo es konkreten Bedarf gibt: sei es auf der ersten oder zweiten Managementebene oder an operativen Brennpunkten, z.B. bei der Einführung und Umsetzung eines strukturierten Reportings oder einer Internationalisierungsstrategie.

3. Beratung des Unternehmens

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. Dank 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 Private Equity-Umfeld

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

Briefing und Zielsetzung

Wichtig ist ein eingehendes Briefing: Aufgabenstellung, Zeitrahmen und wirtschaftlichen 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.

Bankenerfahrung

Private Equity-Gesellschaften erwerben die Unternehmen 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.

Die Intention des Auftragsgebers

Darüber hinaus muss der Interim Manager stets berücksichtigen, mit welcher Art Auftraggeber er es tu zun hat: Finanzinvestoren fokussieren stark auf Zahlen und haben sich intensiv mit der finanziellen Situation des Unternehmens beschäftigt. Aber: Sie haben oft wenig Überblick über die operativen Prozessen und das Geschäftsmodell. Diese kennt dagegen ein strategischer Investor, bspw. eine Industrieholding. Die externe Führungskraft muss sich also auf die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen einstellen, sowohl Zahlenaffinität als auch eine analytische und strategische Denkweise sowie operative Umsetzungskompetenz mitbringen.

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. Denn 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".

Fazit

Obwohl die aktuelle finanzpolitische Situation auch die Private Equity-Unternehmen triff, erfreut sich diese Art der (Re-)Finanzierung gerade im Mittelstand zunehmend größerer Beliebtheit; ein steigender Bedarf an externen Führungskräften ist in diesem Umfeld zu erwarten. Denn: Umso schwiergier Finanzsituation und Herausforderung sind, desto größer und sichbarer ist der Mehrwert, den der der Einsatz eines Interim Managers für alle Beteiligten schaffen kann.

Haben auch Sie einen konkreten Unterstützungsbedarf?
Sprechen Sie uns an, wir helfen gerne.

Bridge imp GmbH & Co. KG
Bavariafilmplatz 8
82031 Grünwald bei München
fon +49 89 32 49 22 - 0
fax +49 89 32 49 22 - 99
www.bridge-imp.com