

Private Equity und Interim Management



13.07.2017, von Michael Hahnelt (Interim CFO)

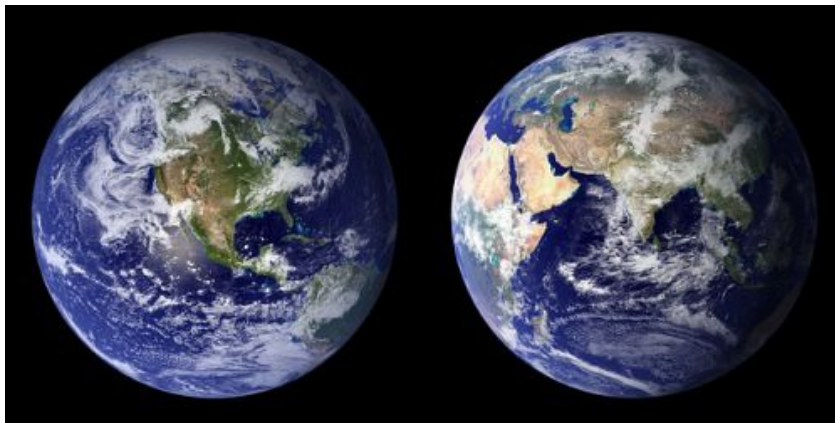
Mittelständische Unternehmen suchen in den unterschiedlichsten Situationen nach Eigenkapitalquellen. Im Großen und Ganzen können 7 Gründe für den Einstieg von Private Equity-Gesellschaften unterschieden werden:

1. Wachstum: Um den Marktanteil eines Unternehmens zu halten, muss bei starkem Unternehmenswachstum erheblich in Fertigungskapazitäten investiert beziehungsweise die internationale Präsenz auf- oder ausgebaut werden. Des Weiteren werden bei einer Überschreitung einer bestimmten Unternehmensgröße komplexere Strukturen notwendig. Diese effektiv aufzubauen, erfordert zusätzliches Kapital.
2. Klassische Finanzierungsinstrumente ausgereizt: Verfügbare Fördermittel, Kredite und Mezzanine- Kapital wurden bereits vom Unternehmen ausgeschöpft - dennoch ist zusätzliches Kapital von Nöten.
3. Wirtschaftliche Schwierigkeiten: Das Unternehmen befindet sich in einer temporären Krise, hat aber grundsätzlich eine positive Zukunftsprognose. Der Fortbestand des Unternehmens lässt sich jedoch nur durch die Einbringung von frischem Eigenkapital sichern.
4. Unternehmensverkauf: Das Unternehmen trennt sich von Nebenaktivitäten, um sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren.

5. Fehlende Nachfolgeregelung: Etwa 70.000 Unternehmen müssen sich jedes Jahr mit ihrer Nachfolgefrage auseinandersetzen. Wenn sich allerdings kein Nachfolger in der Familie findet, das Unternehmen aber selbständig bleiben will, muss eine familienexterne Nachfolgeregelung gefunden werden.
6. Familiäre Gründe: Erbfolge, Schenkung oder Scheidung können dazu führen, dass Privatvermögen, das bisher größtenteils im Unternehmen gebunden war, abgezogen wird.
7. Mangelnde Investitionsbereitschaft: Bisherige Gesellschafter sind - trotz großen Bedarfs - nicht bereit oder in der Lage, weitere Teile ihres Vermögens in das Unternehmen zu investieren.

Zwei Welten: Private Equity und Mittelstand

Private Equity-Gesellschaften haben als Gesellschafter ein großes Interesse an der Geschäftsentwicklung ihrer Portfoliounternehmen. Daher ist es nachvollziehbar, dass ein Investor laufend informiert und



in strategische Entscheidungen einbezogen werden möchte, um auf die Unternehmensentwicklung Einfluss nehmen zu können. Aufgrund der engen Verknüpfung zwischen der

Unternehmerfamilie und dem Unternehmen sind bei mittelständischen Familienunternehmen einige Spezifika zu beobachten. Besonders deutlich wird dies bei der Entscheidungsfindung und der Unternehmenskultur. Stereotypisch gelten Familienunternehmen als emotional, verschwiegen und risikoavers. Finanzinvestoren werden als renditegetrieben und geradlinig charakterisiert.

Familienunternehmer investieren in der Regel den Großteil ihres Vermögens in das eigene Unternehmen und dessen Erhalt hat für sie oberste Priorität. Hieraus resultieren eine Langfristorientierung und der Wunsch nach Unabhängigkeit. Nicht-finanzielle Ziele nehmen einen hohen Stellenwert ein. Private-Equity-Geber hingegen erwarten für ihre risikobehaftete Kapitalbereitstellung eine zweistellige Rendite sowie Mitspracherechte und streben den mittelfristigen Exit aus dem Unternehmen an. Diese inkongruenten Zielhierarchien bieten daher ausreichend Raum für Konflikte.

Interim Manager als „Übersetzer“ zwischen Unternehmen und Private Equity-Gesellschaft

Interim Manager haben ihren Erfahrungsschatz aus sämtlichen Branchen der industriellen Fertigung: von Bau, Automotive, Maschinenbau über Chemie bis hin zu erneuerbaren Energien und



Wiederaufbereitung. Unternehmen aus der Gesundheitsbranche befinden sich ebenso unter den Klienten wie Unternehmen aus den Bereichen FMCG, Service, Touristik und Food. Es gibt folglich zahlreiche Einsatzmöglichkeiten für Interim Manager, die für Private Equity-

Gesellschaften einen unermesslichen Erfahrungsschatz in konkrete unternehmerische Situationen einbringen können. Manager auf Zeit können in allen Phasen eines Unternehmenszyklus, wie z.B. Unternehmensgründung, Wachstumsphase, Stabilisierung, Stagnation und auch in einer Krise und deren möglichen Auswirkungen tätig sein. In nahezu all diesen unternehmerischen Phasen ergeben sich Reorganisationen, Restrukturierungen, Neuausrichtungen, Zusammen-

schlüsse, Aufspaltungen, Gesellschafterwechsel, Käufe und Verkäufe von Unternehmen oder Teilen.

Interim Manager beherrschen aufgrund ihrer zumeist internationalen Tätigkeiten mehrere Sprachen und sind mit verschiedenen Kulturen vertraut, was sie für viele Unternehmen äußerst attraktiv macht. Deshalb setzen die Private Equity-Gesellschaft für das entsprechende Unternehmen und dessen Situation oft den passenden Spezialisten ein: Sanierer, Experten für M&A oder Post Merger Integration (PMI) und Generalisten. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Aufgabenstellung in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, der PE-Gesellschaft und seinem Führungsteam und dem Interim Manager ist eine detaillierte Analyse der aktuellen Unternehmenssituation. Hinzu kommt als wesentlicher Aspekt «die positive Chemie» zwischen den Beteiligten.

Der Einsatz von Interim Managern in diesen Situationen kann die Beteiligten in vielerlei Hinsicht bei ihren Vorhaben unterstützen und damit als bedeutender Erfolgsfaktor gelten. Haben die entsprechenden Entscheider einmal einen erfolgreichen Interim-Einsatz erfahren, so werden häufig weitere Aufgabenstellungen an Interim Manager vergeben. Der enorme Erfahrungsschatz eines sorgfältig aufgebauten Interim Managerpools kann alle Führungsaufgaben einer Organisation abdecken und Herausforderungen bewältigen.

Vielfältige Erfahrung von Interim Managern - ein "Schatz" für Private Equity-Gesellschaften



Viele Private Equity-Unternehmen greifen im Zuge ihrer Investment-Aktivitäten auf Interim Manager zurück, in der Regel bei der Besetzung zentraler Positionen in den Portfolio-unternehmen. Doch auch bereits in der Identifikationsphase bei Investment-Vorhaben

können externe Führungskräfte wertvolle Unterstützung liefern. Die Auswahl und die Evaluation geeigneter Unternehmen setzen umfassende Branchen- und Marktkenntnisse voraus, die Manager auf Zeit durch ihre Projekterfahrungen in der Regel mitbringen.

Der klassische Einsatz von Interim Managern erfolgt in der Phase der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens. Hier sind je nach Aufgabenstellung – diese können von Restrukturierungs- und Turn Around-Projekten über Programme zur Leistungssteigerung bis zu Wachstums- und Internationalisierungsstrategien reichen – Experten mit Erfahrung im jeweiligen Aufgabengebiet und nachweislichem Erfolg im Wertaufbau gefragt. Auch bei der Planung und Ausführung der optimalen Exit-Strategie bietet sich der Einsatz von externen Managern an. Neben Branchenkenntnissen für die Auswahl potenzieller, strategischer Käufer und Erfahrung in der Due Diligence wird juristisches Know-how für die Vorbereitung der Vertragsinhalte benötigt.

Interim Manager Michael Hahnelt war schon häufig im Einsatz als CFO für Private Equity-Gesellschaften:

"Führungskräfte stehen gerade bei wichtigen Veränderungen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Von ihnen wird erwartet, dass sie Sinn stiften, Veränderungen kommunizieren und vorleben, worauf es in Zukunft ankommt."

Wollen auch Sie vom enormen Erfahrungsschatz eines Interim Managers profitieren?

Kontaktieren Sie uns. Wir beraten Sie jederzeit gerne.

Verwendete Quellen:

- Auszüge aus Berichten des BVK e. V.
- Aurum-Interim
- Online-Präsentationen
- Eigene Erfahrungen von Michael Hahnelt