

Private Equity und Interim Management

Ergänzung erfolgskritischer Kompetenzen

Private Equity-Gesellschaften müssen einen strategischen und operativen Mehrwert mit ihrem Portfoliounternehmen schaffen, sofern sich das Investment bis zum Exit erfolgreich entwickeln soll. Zunächst stehen sie vor der Herausforderung, entsprechende Übernahmekandidaten zu identifizieren und häufig die Vorbehalte mittelständisch geprägter Unternehmer gegen einen Einstieg eines Finanzinvestors auszuräumen.

Die Wertsteigerung einer Beteiligung wird heutzutage nicht mehr primär auf der Passivseite der Bilanz geschaffen, sondern auf der leistungswirtschaftlichen Seite. Daraus leitet sich für Private Equity-Gesellschaften die Notwendigkeit ab, das operative Geschäft der Beteiligung aktiver zu steuern und intensiver zu gestalten. Hierbei stehen häufig die Optimierung des Working Capital, die Verschlinkung der Wertschöpfung sowie Prozessoptimierungen im Vordergrund, aber auch wachstumsorientierte Initiativen, beispielsweise die Internationalisierung, die Diversifikation und die Konvertierung vom einem Produkt- zu einem Lösungsanbieter. Private Equity-Gesellschaften nutzen in jeder Phase des Lebenszyklus externes Know-how sowie zeitlich begrenzte Managementkapazitäten in Gestalt von Interim Managern. Einige Beispiele:

Identifikationsphase:

- Im Rahmen einer „Buy and Build-Strategie“ sucht eine Private Equity-Gesellschaft einen (Interim) Manager aus der Tiernahrungsindustrie, der über entsprechende Kontakte in der Branche verfügt und eine solche Strategie gemeinsam mit der Private Equity-Gesellschaft umsetzen kann.
- Eine Private Equity-Gesellschaft steht in Kaufverhandlungen mit einem Familienunternehmen und sucht einen Interim Manager, der als zukünftiger CEO ad interim die Brücke zwischen Familienwerten und der Wachstumsorientierung der Private Equity-Gesellschaft baut, somit der Familie als Garant für Kontinuität dient.

Transaktionsphase:

- Es wird ein Interim Manager gesucht, der im Rahmen einer Due Diligence für eine Private Equity-Gesellschaft Szenarien entwickelt, wie eine stationäre Bücherecke ein solides E-Commerce-Geschäft aufbauen und überdimensionierte Lager alternativ nutzen kann.
- Eine Private Equity-Gesellschaft sucht einen Manager, der im Rahmen einer Due Diligence die operative Effizienz eines Gefrierkost-Produzenten bewertet.

Haltephase:

- Es wird ein CFO/CRO ad interim gesucht, der ein modernes und Private Equity-konformes Rechnungs- und Finanzwesen

aufbaut und gleichzeitig die Sachkostenbasis substanziell reduziert.

- Ein international erfolgreiches Handelsunternehmen fällt die strategische Entscheidung, eigene Produkte zu entwickeln und zu produzieren. Für die Umsetzung wird ein Interim Manager, der die Konzeptionierung und den Aufbau der Produktionsanlage leitet, gesucht.

Exit:

- Im Rahmen eines Exits wird eine Dual Track-Strategie verfolgt, wobei das Management der Beteiligung mit dieser Aufgabe zeitlich und kapazitär überfordert ist, sodass ein interimistischer Finanzmarktexperte mit soliden M&A-Erfahrungen den Prozess leitet.
- Es wird ein Interim Manager gesucht, der das Führungsteam des Portfoliounternehmens auf die Management-Präsentationen und das Assessment des potenziellen Verkäufers vorbereitet.

Fazit

Die Beispiele verdeutlichen, dass der Einsatz hochqualifizierter Interim Manager in jeder Phase des Lebenszyklus einer Beteiligung den Unternehmenswert nachhaltig steigert. Für Private Equity-Gesellschaften ist der Einsatz von Interim Managern noch attraktiver geworden, seit sich die Transaktionskosten für die Identifikation und Auswahl eines passgenauen Interim Managers substanziell reduziert haben. ■

Martin Franssen

ist Gründer von interim-x, einem Marktplatz für Interim Management Recruiting, der Unternehmen und Interim Manager direkt und provisionsfrei zusammenführt. Davor war er zwölf Jahre als Interim Manager u.a. für Heraeus, Sportfive, Burda, Motorpresse sowie Unternehmen von Private Equity-Gesellschaften im Einsatz. In Festanstellung war er unter anderem als CFO der Economy One AG tätig, als Bereichsleiter bei der CC-Bank AG sowie als Berater bei Price Waterhouse.

