

2 ▶ **Fallbeispiel**Zusammenschluss mit
einem Wettbewerber3 ▶ **Interview**Die Management-Qualität ist
ein entscheidender Faktor4 ▶ **Portrait**Frühzeitiger Einsatz statt
Prinzip Hoffnung

M&A: Fusionen brauchen Führung

Der deutsche M&A-Markt hat nach einigen Jahren der Schwäche wieder deutlich an Fahrt gewonnen. Nach einer Analyse der Universität St. Gallen ist im Jahr 2005 die Zahl der Unternehmenstransaktionen um ca. 17 Prozent gewachsen. Die stärksten Impulse für diese Belegung gehen von Private-Equity-Gesellschaften, Hedge-Fonds und Investmentbanken aus. Auch strategische Investoren greifen wieder zunehmend in das Geschehen ein. Bemerkenswert sind dabei zwei Trends: Nachdem in den vergangenen Jahren vor allem die »Mega-Deals« der Großunternehmen die Schlagzeilen beherrschten, rücken jetzt mittelständische Unternehmen in den Fokus des Geschehens. Darüber hinaus nimmt die Zahl der grenzüberschreitenden Transaktionen zu, wobei sich auch deutsche Unternehmen jenseits der Grenzen engagieren.

Neben den angestrebten unternehmerischen Zielsetzungen darf nicht vergessen werden, dass erfolgreiche Übernahmen und Fusionen auch eine große volkswirtschaftliche Bedeutung haben. Nach einer Ende 2005 vorgelegten Studie der Technischen Universität München hat allein die Private-Equity-Branche in Europa zwischen den Jahren 2000 und 2004 in Europa rund 1 Million neue Arbeitsplätze geschaffen. 420.000 davon, also mehr als vierzig Prozent, entstanden allein im Buyout-Segment, das heißt im Zuge von Akquisitionen und Zusammenschlüssen.

Mit jeder Fusion oder Übernahme sind ambitionierte Ziele verbunden, die aber nur erreichbar sind, wenn der Prozess zielgerichtet geplant und durchgeführt wird. Neben den vielfältigen operativen Aufgaben zählt dabei zu den größten Herausforderungen, die unterschiedlichen Standards und Kulturen aufeinander abzustimmen und weiterzuentwickeln. Die Integration zweier Unternehmen ist ein hochkomplexer Prozess, bei dem die Zeit in aller Regel einen kritischen Faktor darstellt. Soll dieser Prozess erfolgreich verlaufen, bedarf er einer klaren und sicheren Steuerung. Hierzu sind Branchenkenntnis, Führungsstärke und bei grenzüberschreitenden Transaktionen auch interkulturelle Kompetenz unabdingbare Voraussetzungen.

Gerade in mittelgroßen Unternehmen steht dieser spezifische Mix an Fähigkeiten oft nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung, weil innerhalb des Managements meist andere Schwerpunkte wie z.B. technologisches Know-how im Mittelpunkt stehen. Dadurch kann jedoch der Erfolg des gesamten Übernahme- oder Fusionsprozesses in Frage gestellt werden. In einer solchen Situation ist der Einsatz eines Interim Managers eine nahe liegende Option. Interim Management bietet die Möglichkeit, schnell eine Führungspersönlichkeit mit einem Kompetenzprofil zu finden, das exakt auf das spezifische Transaktionsszenario zugeschnitten ist.

Interim Manager sind aufgrund ihrer Branchenerfahrung, ihres operativen Know-hows und ihrer persönlichen Fähigkeiten in der Lage, die für ein erfolgreiches Private-Equity-Engagement notwendigen Veränderungen rasch durchzusetzen, bestehende Schwachpunkte zu identifizieren und zu beseitigen, die Produktivität und Rentabilität eines Unternehmens zu steigern sowie die Anbindung an das Marktumfeld weiterzuentwickeln. Darüber hinaus genießen Interim Manager aufgrund ihrer Unabhängigkeit eine hohe Vertrauenswürdigkeit und sie können Mitarbeiter und Führungskräfte auch in kritischen Phasen überzeugen und motivieren. Bei der Auswahl eines geeigneten Interim Managers und der zielorientierten Begleitung seines Einsatzes ist EIM mit seinem umfangreichen Pool hoch qualifizierter Manager und seinem internationalen Netzwerk der ideale Partner.

Ausgangslage

Ein Unternehmen der Konsumgüterindustrie war als Tochtergesellschaft einer internationalen Unternehmensgruppe ausschließlich mit Produktions- und Vermarktungsfunktionen befasst. Sämtliche zentralen Steuerungs- und Verwaltungsprozesse waren bei der Muttergesellschaft angesiedelt. Im Zuge eines Wechsels in der Gesellschafterstruktur wurde das Unternehmen mit einem Mitbewerber verschmolzen und dabei aus dem Konzernverbund herausgelöst. Um den Alleingeschäftsführer in der neuartigen Situation des eigenständigen Agierens am Markt zu unterstützen, wurde ein Interim Manager eingesetzt, der sowohl die Integration des Mitbewerbers als auch den Prozess der Loslösung vom bisherigen Mutterkonzern steuern sollte.

Die Aufgaben

Die Tätigkeit des Interim Managers konzentrierte sich auf die vier Bereiche Personal und Organisation, Materialwirtschaft und Logistik, Finanzen sowie IT. Im Personalbereich galt es insbesondere, die Mitarbeiter der beiden Unternehmen als ehemalige Konkurrenten bei gleichzeitigem Abbau von Arbeitsplätzen zu einem Team zusammenzufügen und die unterschiedlichen Vergütungssysteme einander anzugleichen. Darüber hinaus mussten die Aufgabenbereiche den

leitenden Mitarbeitern neu zugeordnet werden. Im Bereich Materialwirtschaft und Logistik standen die Vorbereitung auf die Zusammenlegung zweier Produktionsstandorte, die Einführung eines gemeinsamen Qualitätsmanagements, die Reorganisation des Einkaufs auf angebotsorientierte alternative Bezugsquellen sowie die Lösung vom bisherigen Mutterkonzern als Hauptlieferanten im Mittelpunkt. Zudem mussten wichtige Funktionen der kaufmännischen Verwaltung und der IT-Systeme, die bisher in den Mutterkonzern integriert waren, herausgelöst und selbstständig werden.

Die Herausforderungen

Der Interim Manager stand zu Beginn seines Einsatzes vor drei zentralen Herausforderungen: Zum einen war der Zeitplan für die operativen Schritte der Integration äußerst eng; zum anderen galt es, die Mitarbeiter der beiden Unternehmen, die bislang Konkurrenten waren, zu einer Mannschaft zusammenzuführen und eine gemeinsame Unternehmenskultur zu schaffen. Die dritte Herausforderung bestand darin, das Unternehmen auf die ungewohnte Situation vorzubereiten, eigenständig am Markt bestehen zu müssen. Erschwert wurde die Arbeit des Interim Managers dadurch, dass es unter den Mitarbeitern und Führungskräften zu Konflikten um die

Besetzung wichtiger Positionen kam. Darüber hinaus gab es in den ehemals getrennten Unternehmen unterschiedliche Vergütungssysteme, die einander angeglichen werden mussten. Dieses Konfliktpotenzial zu entschärfen, war eine wesentliche Voraussetzung, um die Mitarbeiter an die zahlreichen neuen Aufgabenstellungen heranzuführen, die mit einem gemeinsamen und selbstständigen Marktauftritt verbunden waren.

Das Ergebnis

Dem Interim Manager gelang es als unabhängiger Führungskraft nach kurzer Zeit, die Akzeptanz der gesamten Mitarbeiterschaft und der Führungskräfte zu gewinnen. So konnten die internen Informationswege und damit auch wichtige Prozesse erheblich beschleunigt werden. Alte Strukturen und eingefahrene Verhaltensweisen, die der neuen Situation nicht mehr entsprachen, wurden beseitigt. Das Unternehmen entwickelte bereits nach einigen Monaten Ansätze für eine neue gemeinsame Kultur, so dass sich die Mitarbeiter zunehmend besser auf die Umsetzung der anstehenden Veränderungen fokussieren konnten. Durch die Restrukturierung des Einkaufs und die Einführung eines eigenen Controllings konnten Liquidität und Bonität des Unternehmens verbessert und der Grundstein für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung gelegt werden.

Die Management-Qualität ist ein entscheidender Faktor

Dr. Thomas Jetter, Partner des Private Equity-Unternehmens Permira, über die Management-Herausforderungen im Beteiligungsgeschäft und den Nutzen von Interim Management

Was sind die derzeit vorherrschenden Trends im Private Equity-Geschäft?

Jetter: Zwei Entwicklungen fallen sicherlich auf: Zum einen nehmen die Transaktionsvolumina bereits seit einigen Jahren kontinuierlich zu. Ein Grund dafür ist, dass einige Private Equity-Fonds heute über wesentlich höhere Volumina für ihre Investments verfügen. Zum zweiten hat sich der Markt stark verbreitert und professionalisiert. Und auch in den Unternehmen sowie bei den Unternehmern ist die Kenntnis über die Möglichkeiten von Private Equity deutlich gewachsen.

Inwieweit hat sich die Rolle von Private Equity-Unternehmen in den letzten 5 Jahren verändert?

Jetter: Noch vor nicht allzu langer Zeit war Private Equity in Deutschland ein geradezu exotisches Metier, mit dem sich nur einige Spezialisten beschäftigten. Inzwischen hat sich unsere Branche zu einem wichtigen Faktor des strukturellen Wandels in ganzen Wirtschaftszweigen entwickelt. Dies umfasst zunehmend auch den Markt mittelgroßer Unternehmen.

Wie haben sich dabei die Zielsetzungen und der zeitliche

Horizont eines Private Equity-Engagements entwickelt?

Jetter: Die zentrale Zielsetzung in unserem Geschäft ist es von jeher, ungenutztes Potenzial in einem Unternehmen zu identifizieren, zu realisieren und damit den Wert des Unternehmens zu steigern. Der zeitliche Horizont eines Engagements liegt bei 3 bis 6 Jahren – das hängt sehr stark von den einzelnen Beteiligungsunternehmen und ihren jeweiligen Märkten ab. Grundsätzlich bieten sich immer drei Exit-Optionen an: Der Gang an die Börse, der Verkauf an einen strategischen Investor oder der Verkauf an einen anderen Finanzinvestor.

Welche Rolle spielt die Management-Qualität innerhalb des Target-Unternehmens für ein Engagement von Permira?

Jetter: Die Management-Qualität ist für uns ein ganz entscheidender Faktor im gesamten Prozess. Wir legen großen Wert darauf, mit unternehmerisch denkenden, führungsstarken Managern zusammenzuarbeiten. Nur so ist gewährleistet, dass beide Seiten – das Management und die Fonds – ihre Ziele in der Wertsteigerung eines Unternehmens erreichen. Professionalität und ein

breites Verständnis der unternehmerischen Zielsetzung sind dabei für uns ausschlaggebend. Und natürlich muss auch der persönliche Kontakt stimmen.

Wie ermitteln Sie die Management-Qualität im Rahmen der Bewertung eines Unternehmens?

Jetter: Wir analysieren sehr sorgfältig die Struktur und Besetzung von Führungspositionen in den Unternehmen, für die wir uns interessieren. Dabei stehen strukturierte Interviews und persönliche Gespräche mit den jeweiligen Managern im Mittelpunkt. Wir möchten die Führungsebene in unseren Unternehmen mit einem Team aus erstklassigen Managern besetzen, das attraktiv für weitere Talente ist.

Was sind Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Interim Managern? Werden Sie das Instrument Interim Management auch künftig einsetzen?

Jetter: Wir haben bereits verschiedentlich mit Interim Management gearbeitet. Unsere Erfahrung dabei ist grundsätzlich positiv, allerdings ist es auf einigen Gebieten wie etwa im General- oder Finanzmanagement nicht leicht, Interim Manager zu finden, die unseren Vorstellungen und Anforderungen entsprechen. Deshalb kommt es im Auswahlprozess sehr auf kompetente Partner an.



Dr. Thomas Jetter

Frühzeitiger Einsatz statt Prinzip Hoffnung

Den jüngsten Aufschwung des M&A-Marktes im Bereich mittelständischer Unternehmen in Deutschland sieht Erwin Diesler mit gemischten Gefühlen. Einerseits erkennt auch der ehemalige Generalbevollmächtigte eines M-DAX-Konzerns und heutige Interim Manager den Nutzen erfolgreicher Zusammenschlüsse und Übernahmen. Andererseits weiß er aus eigener Erfahrung, welche Fehler gerade mittelgroße Unternehmen machen, wenn sie ihre Marktposition dadurch stärken wollen, dass sie ein anderes Unternehmen übernehmen.

»Mittelständische Unternehmen gehen oft mit sehr viel Euphorie und Elan in den ersten Teil einer Akquisition, in der Hoffnung, der zweite Teil nach dem Closing laufe dann schon von alleine«, berichtet Diesler und ergänzt: »Oft werden beim Zielunternehmen einfach nur die Firmenschilder ausgetauscht.« Diesler hat zahlreiche Übernahmen erfolgreich geleitet, aber auch gescheiterte Prozesse aus nächster Nähe miterlebt. Deshalb kennt er die damit verbundenen Schwierigkeiten nur zu gut.

»Die Euphorie ist nach spätestens sechs Monaten verflogen. Dann werden die ersten Probleme spürbar: Die Management-Strukturen stimmen nicht, das Berichtswesen funktioniert

nicht, ungelöste interne Konflikte lähmen das Unternehmen. Kalkulierte Cash-flows bleiben aus, die finanzielle Entwicklung des Unternehmens weicht negativ von der Planung ab«, skizziert Diesler die charakteristischen Probleme. Spätestens in dieser Phase ist der Einsatz eines Interim Managers seiner Meinung nach unabdingbar. Doch auch das passiert oft nicht, weil die Eigentümer die Alarmzeichen noch nicht erkannt haben und die Schmerzgrenze noch nicht erreicht ist. Stattdessen werden Probleme häufig zu lange als vorübergehende Anlaufschwierigkeiten wahrgenommen, die mit der Zeit sich von selbst erledigen. Allzu oft werde der Interim Manager als reiner Sanierer geholt, wenn »nur noch das Prinzip Hoffnung regiert«, wie Diesler formuliert.

Eine typische Problemkonstellation bei Übernahmen im Mittelstand liegt vor, wenn professionelles angelsächsisches Finanzdenken und deutsches Mittelstandsdenken zusammenkommen. In einer solchen Situation sieht Diesler den Abbau von Sprach-, Know-how- und kulturellen Barrieren als eine seiner wichtigsten Aufgaben an. Darüber hinaus stellt der Umgang mit den hochkomplexen Finanzierungsstrukturen heutiger M&A-Transaktionen eine große Herausforderung gerade für mittelständische

Unternehmen dar. Die heutigen Anforderungen der Finanzinstitute an das Controlling und Berichtswesen der Unternehmen zu erfüllen, setze ein hochprofessionelles Finanzmanagement sowie ein zeitnahes und transparentes Reporting voraus, erläutert Diesler. Hier haben manche deutsche Mittelständler nach seiner Erfahrung noch großen Nachholbedarf.

Diesler bedauert, dass Interim Manager bei Akquisitionen und Übernahmen häufig erst hinzugezogen werden, wenn die Probleme akut werden und Handlungsdruck erzeugen. »Je früher der Interim Manager eingebunden wird, desto größer ist der Wert, den er im Unternehmen beitragen kann«, so seine Erfahrung. Gerne hätte er in seiner Tätigkeit als Interim Manager wesentlich öfter den Integrationsprozess von Anfang an mit geplant und gesteuert, anstatt nach seinem Einsatz zuerst hart durchgreifen zu müssen, um einen gefährdeten Prozess zu retten. Doch Diesler ist optimistisch, dass mit dem verstärkten Engagement des Mittelstandes bei Fusionen und Übernahmen auch das Verständnis für die damit verbundenen Herausforderungen steigt. Vielleicht warten auf den erfahrenen Finanzchef, der einmal weltweite Spartenverantwortung für ein Fortune 500-Unternehmen hatte, noch einige interessante Aufgaben.



Interim Manager
Erwin Diesler

Herausgeber:

EIM Executive Interim Management GmbH
Dr. Dietmar Kablitz
Dr. Wolfgang Hüffer

Brienner Straße 48
D-80333 München
Telefon
(+49) 89 / 54 58 26 0
Fax
(+49) 89 / 54 58 26 58
e-mail
info.de@eim.com
www.eim-report.com

© 2006 EIM

EIM-Büros in

Amsterdam
Barcelona
Brüssel
Hong Kong
London
Madrid
Mailand
Melbourne
München
New York
Paris
Stockholm
Sydney

www.eim.com