



INTERIM MANAGER IM M&A PROZESS

Das Multitalent

Wollen Sie Ihr Unternehmen verkaufen? Oder ein Unternehmen kaufen? Im M&A Prozess kreuzen sich Ihre Wege sehr wahrscheinlich mit einem Interim Manager, ist dieser doch ein sehr sinnvoll einsetzbares Multitalent, welches eine erfolgreiche Transaktion vielschichtig, gezielt und wirksam unterstützen kann.

Text: Andreas Lau

„Ich weiss, was du letzten Sommer getran hast!“ – Die Vendor Due Diligence für Unternehmensverkäufer

Spätestens der potenzielle Käufer deckt im Verkaufsprozess die Schwachstellen eines Unternehmens schonungslos auf. Mit einer Vendor Due Diligence kommen Unternehmensinhaber dem zuvor und erkennen und beseitigen Schwachstellen vor dem Verkauf.

Ein Interim Manager kann hierfür etwa im Vertriebsbereich Großes bewirken. Eingesetzt, um z. B. eine neue Vertriebsstruktur aufzubauen, erkennt er die vorhandenen Schwächen schnell. Der Interim Manager formuliert IST-Zustand und Konzept, erarbeitet ein Maßnahmenpaket zur Optimierung und stellt dessen Umsetzung nicht nur sicher sondern dokumentiert sie ebenfalls.

Für den Teilbereich Vertrieb ist das Unternehmen im Verkaufsprozess somit nicht mehr „angreifbar“: Ein Käufer findet keine Situation mehr vor, die ihm unbekannt wäre oder durch ihn anders beurteilt würde; das Gegenteil könnte ein Kaufinteressent sogar als Managementschwäche interpretieren. Und die optimierte Vertriebsstruktur ist für eine Transaktion nur förderlich, unter Umständen sogar kaufpreiserhöhend.

„Haben Sie das von den Morgans gehört?“ – Commercial Due Diligence für Unternehmensverkäufer

Käufern (insbesondere Beteiligungsgesellschaften) fehlt zu ihrem Wunsunternehmen häufig eine tiefe Marktkenntnis. Das „Branchengeflüster“ zu kennen und die langfristigen Chancen des Geschäftsmodells zu beurteilen, sind aber Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmenstransaktion.

Interim Manager besitzen nicht nur Führungs- bzw. Linienenerfahrung, mindestens genauso bedeutend ist ihre Branchenerfahrung. Wer Jahre oder sogar Jahrzehnte in einer Industrie oder Branche tätig war, kennt typische Abläufe, Marktspezifika und ist vor allem auch gut vernetzt.

Die spezifischen Kenntnisse eines Interim Managers zu nutzen, findet mehr und mehr Nachfrager. Branchenexperten werden z. B. tages- oder wochenweise in die Due Diligence eingebunden und analysieren die Unternehmen hinsichtlich ihrer Marktfähigkeit, ihres Produktportfolios und ihrer Innovationskraft. Auch die Frage, wie gut das Management auf die täglichen Herausforderungen eingeht, prüft typischerweise der „Branchenkollege“. Und manchmal findet der eingesetzte „Commercial Due

Diligence-Experte“ sogar Gefallen an dem zum Kauf stehenden Unternehmen und wird Co-Investor bzw. neuer Geschäftsführer. Damit ist dann auch die Nachfolge an der Spitze des Unternehmens gelöst (siehe nächster Abschnitt).

„Die Straße der Erfolgreichen“ – Der Interim Manager als MBI-Kandidat

Viele ehemalige angestellte Führungskräfte möchten selbst noch einmal Unternehmer sein. Oft kaufen sie sich als Externe in den Gesellschafterkreis eines Unternehmens bei gleichzeitigem Eintritt in die Geschäftsleitung ein (Management-Buy-In, MBI). Den Kaufpreis für die zu erwerbenden Anteile vollständig zu finanzieren, bereitet den MBI-Kandidaten allerdings häufig Probleme, insbesondere wenn sämtliche Unternehmensanteile zum Verkauf stehen. In dieser Situation bietet sich die Mitwirkung einer Beteiligungsgesellschaft an, die den größten Teil des Kaufpreises finanziert – und in den meisten Fällen dann auch Mehrheitsgesellschafter wird.

Für die Beteiligungsgesellschaft ist es insbesondere bei einem vollständigen Verkauf der Anteile durch die Alteigentümer und deren Ausscheiden aus dem Management entscheidend, eine Führungsvakanz zu vermeiden.

Als MBI-Kandidaten bevorzugen sie

deshalb Interim Manager, da neuen Managern, die sich erst im Transaktionsprozess zusammen mit der Beteiligungsgesellschaft einkaufen, die Erfahrung im Unternehmen fehlt. Interim Manager hingegen, die zum Zeitpunkt des Verkaufs schon eine Zeit lang gewinnbringend im Unternehmen agierten und das Personal sowie bestehende Probleme kennen, sind die eindeutig besseren Kandidaten für eine erfolgreiche Zukunft.

„Die nackte Wahrheit“ – Der Interim Manager als Informationsanker

Im Sanierungsfall eines Unternehmens treten häufig Interim Manager in Aktion. Sei es durch kurzfristig entstehende Vakanzen, wenn etwa der Vertriebsleiter wegen der Schieflage das Unternehmen verlässt, oder dadurch, dass die Hausbanken das Vertrauen in die Geschäftsführung verlieren. Denn die Hausbanken verlangen nach einem solchen Vertrauensverlust einen Statthalter, der die Sanierung – notfalls auch gegen interne Widerstände – durchsetzt.

Kommt es zu einem Verkauf des sanier-

ungsbedürftigen Unternehmens ist Schnelligkeit und Verzicht auf Formalismen notwendig. Für potenzielle Investoren ist der im Unternehmen agierende Interim Manager als Auskunftsperson und Ansprechpartner unverzichtbar. Er kennt die „Leichen im Keller“, die agierenden Personen und besitzt eine wirklich neutrale Sicht auf Unternehmen und Situation. Wie für die Investoren zählen für den Interim Manager die objektiven Fakten.

Fazit

Interim Manager sind in M&A Prozessen eine wichtige Unterstützung und multifunktional einsetzbar. Sie stiften sowohl für Verkäufer als auch Käufer einen hohen Nutzen, denn sie sind

- berufserfahren,
- häufig führungserfahren,
- Branchenkenner,
- auf Sondersituationen spezialisiert,
- es gewohnt, unter schwierigen Rahmenbedingungen und unter Zeitdruck Lösungen zu erbringen und
- in ihrem Blick auf das Unternehmen neutral und der Aufgabe verpflichtet.

Andreas Lau ist seit 1998 im Unternehmen und seit 2002 Partner der HANSE Consulting Gruppe und Geschäftsführer der HANSE Interim Management GmbH (Assoziierter Provider der DDIM). Als CRO wie als Betreuer vieler Interim Manager-Projekte ist er routiniert. Ausgebildet ist Andreas Lau als Industriekaufmann, Diplomkaufmann sowie als MBA (USA).



Andreas Lau

HANSE Interim Management GmbH

Fischertwiete 2 – Chilehaus A
20095 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 - 32 32 60-0

➔ info@hanse-interimmanagement.de

➔ www.hanse-interimmanagement.de

HANSE Interim
TOP MANAGEMENT AUF ZEIT