

WHITEPAPER / VALUE CREATION IN PRIVATE EQUITY

division one

VALUE CREATION IN PRIVATE EQUITY

**WIE INTERIM MANAGEMENT INVESTOREN UNTERSTÜTZT
UND PORTFOLIUNTERNEHMEN STABILISIERT**

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	04
MÖGLICHKEITEN DER PERFORMANCE-STEIGERUNG DURCH INTERIM MANAGEMENT	05
PRAXISERFAHRUNGEN	10
BRANCHENINSIDER BENJAMIN PUCHE	12

EINLEITUNG

Private Equity Investoren sehen sich einer begrenzten Haltedauer von etwa fünf Jahren für ihre Beteiligungen gegenüber. Angesichts der aktuellen Herausforderungen im Markt – einschließlich hoher Zinsen, längerer Haltedauern, einer geringen Anzahl an Transaktionen und einer hohen Bewertung der bestehenden Portfolios – ist eine tiefere operative Involvierung und die schnellere Realisierung von Wertsteigerungen in den Beteiligungen unerlässlich. Insbesondere zu Beginn einer neuen Beteiligung stellt der Investor eine Vielzahl von Anforderungen an das Managementteam, die dieses oft voll in Anspruch nehmen. Dazu gehört unter anderem der Aufbau eines effektiven Reporting Systems, die schnelle Fokussierung auf operative Maßnahmen, der Ausbau des Teams sowie die Etablierung von Beziehungen zu finanzierenden Banken.

In dieser kritischen Anfangsphase können Interim Manager eine wertvolle Unterstützung bieten. Ihre interimistische Unterstützung in den ersten 12-18 Monaten kann entscheidend sein, um diese „Grundlagen-Themen“ effizient zu adressieren und das Managementteam schnell wieder in einen Modus zu versetzen, der die operative Weiterentwicklung in den Mittelpunkt stellt. Dies ermöglicht es dem Team, den Großteil der begrenzten Halteperiode für die Umsetzung operativ wertschöpfender Maßnahmen zu nutzen.

Die Rolle von Interim Managern als Katalysatoren für solche Transformationsprozesse darf nicht unterschätzt werden. division one, als einer der führenden Anbieter von Interim-Experten, unterstützt Private Equity Investoren durch die passgenaue Besetzung der relevanten Kompetenzen. Unsere Experten verfügen über tiefgreifendes Verständnis und Erfahrung im Umgang mit den spezifischen Anforderungen von Private Equity Investoren. Sie bringen die notwendige Expertise mit, um die operativen Herausforderungen effizient zu bewältigen und die geplante Exit-Strategie zu verwirklichen.

In diesem Whitepaper werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Interim Management das operative Management entlasten und die strategischen Ziele der Investoren schneller erreichen kann. Die umfassende Unterstützung durch erfahrene Interim Manager ermöglicht es den Unternehmen, in kurzer Zeit die notwendige operative Exzellenz zu erreichen, die für den langfristigen Erfolg und die Maximierung des Investorenwerts entscheidend ist.

MÖGLICHKEITEN DER PERFORMANCE-STEIGERUNG DURCH INTERIM MANAGEMENT

Der Wert vielseitiger Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen

Interim Management bietet einen signifikanten Mehrwert durch die vielseitigen Erfahrungen von Managern aus unterschiedlichen Branchen. Oftmals bestehen Bedenken, ob ein Interim Manager aus einer anderen Branche die spezifischen Bedürfnisse eines Kunden verstehen kann. Genau hier liegt jedoch der besondere Vorteil: Eine externe Perspektive bringt frische Ideen und unkonventionelle Lösungen ein, die für die Investoren von großem Nutzen sein können. Diese Übertragbarkeit von Fähigkeiten ist entscheidend, da Management- und Führungsfähigkeiten oft branchenunabhängig sind und in verschiedenen Kon-

texten angewendet werden können.

Unabhängig von der Branche stehen Unternehmen vor ähnlichen Herausforderungen wie Change-Management, strategische Ausrichtung, ESG-Faktoren und Teamführung. Ein erfahrener Interim Manager kann sich auf die Lösung dieser Probleme konzentrieren, ohne eigene Mitarbeiter aus den Projektteams rauszuziehen. Seine Erfahrung aus den unterschiedlichsten Projekten und Szenarien stellt einen klaren Vorteil dar. Seine Denkweise ist darauf ausgerichtet, Chancen und Hindernisse zu identifizieren und innovative Lösungen zu entwickeln.

Brancheninsider Benjamin Puche sagt dazu folgendes:

„Die Fähigkeit von Interimsmanagern, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und schnelle Ergebnisse zu liefern, kann für PE-Investoren besonders zu Beginn der Halteperiode wertvoll sein, wenn es auf die zügige Umsetzung klar umrissener Arbeitspakete ankommt. Wesentliche Vorteile von Interimern sind die kurzfristige Verfügbarkeit, der unvoreingenommene, externe Blick, und die Möglichkeit, passgenaue Erfahrungen einzukaufen. In der Umsetzung hilft dem Interimer, dass er kaum durch interne Themen oder Unternehmenspolitik abgelenkt ist, sondern sich voll auf die vorliegenden Aufgaben konzentrieren kann. Der Auftraggeber kann zudem die Kapazität des Interimers auf die jeweiligen Bedürfnisse anpassen, weniger als 100% sind problemlos möglich und leisten so netto häufig mehr als eine interne Vollzeit-Ressource.“

Typische Themen, für die sich der Einsatz von Interimsmanagern anbietet, fallen in der Anfangsphase eines Private Equity-Investments an:

1

Aufbau des Financial Reporting und Entlastung des Finance Teams

Interim Management kann beim schnellen Aufbau von Financial Reporting Systemen innerhalb eines verkürzten Zeitraums helfen. Erfahrene Interim CFOs oder Finanzexperten können durch ihre Fachkenntnisse und bewährte Methoden sicherstellen, dass Unternehmen innerhalb kurzer Zeit über robuste und transparente Finanzberichterstattungssysteme verfügen. Dies hat den Vorteil, keine eigenen Ressourcen aus dem Tagesgeschäft zu ziehen, und dient ebenfalls als Entlastung. Dies ist besonders wichtig in Zeiten der Marktunsicherheit, da es Unternehmen ermöglicht, fundierte Entscheidungen zu treffen und Investoren durch verlässliche Finanzinformationen Vertrauen zu vermitteln.

2

Unterstützung im Einkauf: Nachverhandlung mit Lieferanten

In der dynamischen und wettbewerbsintensiven Welt der Private Equity ist die Optimierung von Kostenstrukturen und die Sicherstellung von effizienten Betriebsabläufen entscheidend für den Erfolg eines Portfoliounternehmens. Eine kritische Komponente dieses Prozesses ist die Nachverhandlung von Verträgen mit Lieferanten, die signifikante Einsparungen und verbesserte Bedingungen ermöglichen kann. Hier kommen Interim Manager ins Spiel, die durch ihre umfassende Erfahrung und Fachkenntnis einen erheblichen Mehrwert bieten. Interim Manager, die von Private Equity Unternehmen in Portfoliounternehmen eingesetzt werden, bringen oft jahrzehntelange Erfahrung in der Lieferantenverhandlung und im Supply Chain Management mit. Sie haben die Fähigkeit, schnell in bestehende Lieferantenbeziehungen einzutauchen und Bereiche zu identifizieren, in denen nachverhandelt werden kann. Dies geschieht häufig in Situationen, in denen das bestehende Managementteam möglicherweise nicht die nötige Zeit oder die spezifischen Fähigkeiten hat, um diese komplexen Verhandlungen effektiv zu führen.

3

Aufbau Bankenreporting

Im Bereich Private Equity ist der Aufbau eines effektiven Bankenreportings und das präzise Tracking von Covenants entscheidend für die langfristige finanzielle Gesundheit und Stabilität eines Portfoliounternehmens. Diese Aufgaben erfordern eine hohe Fachkompetenz und umfassende Erfahrung, insbesondere in den kritischen ersten Monaten nach der Akquisition. Interim Manager können hier eine entscheidende Rolle spielen, indem sie ihre Expertise gezielt einbringen, um diese komplexen Anforderungen zu bewältigen.

Nach einer Übernahme durch ein Private Equity Unternehmen stehen Portfoliounternehmen häufig vor der Herausforderung, strenge Berichterstattungsanforderungen und finanzielle Covenants zu erfüllen. Diese Covenants sind vertragliche Verpflichtungen gegenüber den finanzierenden Banken und Investoren, die bestimmte finanzielle Kennzahlen und Leistungsindikatoren betreffen. Ein Verstoß gegen diese Covenants kann schwerwiegende Konsequenzen haben, einschließlich der vorzeitigen Fälligkeit von Krediten oder zusätzlichen Finanzierungskosten. Ein erfahrener Interim Manager mit Spezialwissen im Finanz- und Rechnungswesen kann hier entscheidend unterstützen. Durch seine umfassende Erfahrung im Umgang mit Banken und Finanzinstituten ist der Interim Manager in der Lage, ein robustes und transparentes Bankenreporting-System zu implementieren. Dies umfasst die Einrichtung von Prozessen zur regelmäßigen und präzisen Berichterstattung finanzieller Daten, die den Anforderungen der Banken und Investoren entsprechen.

4

Unterstützung bei der Transformation neuer Portfoliounternehmen

Interim Management spielt eine entscheidende Rolle bei der Unterstützung der Transformation neuer Portfolio-Unternehmen. Durch die zeitnahe Bereitstellung erfahrener Interim Manager wird sichergestellt, dass neu akquirierte Unternehmen in einer Phase des Wandels oder der Neuausrichtung die nötige Führung und Expertise erhalten. Hierbei wird auf eine externe Ressource zurückgegriffen, was den Vorteil hat, dass die eigenen Projektteams sich auf neue Projekte fokussieren können. Unsere Interim Manager verfügen über umfassende Erfahrung in verschiedenen Branchen und Funktionen und sind darauf spezialisiert, schnell Ergebnisse zu erzielen und operative Effizienz zu steigern. Sie übernehmen temporär Schlüsselpositionen und arbeiten eng mit dem bestehenden Management zusammen, um strategische Ziele zu erreichen und das Unternehmen erfolgreich auf die nächste Wachstumsphase vorzubereiten. Diese flexible und zielgerichtete Unterstützung ist ein entscheidender Beitrag zur langfristigen Wertsteigerung innerhalb des Portfolios unserer Private Equity Kunden.

5

Digitalisierung und Technologietransformation von der Planung bis zur Durchführung

Trotz der offensichtlichen Vorteile und der Dringlichkeit, digitale Lösungen zu integrieren, haben die meisten Unternehmen immer noch Nachholbedarf in diesem Bereich. Interim Manager können diese Themen beschleunigen und verhelfen damit den Portfoliounternehmen, den Soll-Zustand in einen Ist-Zustand zu verwandeln. Interim Manager, die auf Digitalisierung spezialisiert sind, können gezielt Projektteams aufbauen und führen, die Projekte zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen anleiten und nach Abschluss übergeben. Dies kann die Automatisierung von Routineaufgaben, die Implementierung von Cloud-Lösungen und die Einführung von datengetriebenen Entscheidungstools umfassen. Durch die Digitalisierung werden nicht nur Effizienz und Produktivität gesteigert, sondern auch die Fehlerquote reduziert und die Transparenz erhöht.

Ein weiterer kritischer Aspekt ist die Modernisierung der IT-Infrastruktur. Viele Unternehmen arbeiten noch mit veralteten Systemen, die den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Um Ressourcen der PE zu schonen, bietet es sich auch hier an, auf externe Expertise zurückzugreifen, um bestehende IT-Strukturen zu evaluieren und zukunftssichere Lösungen zu implementieren. Dies beinhaltet die Einführung moderner ERP-Systeme, die Nutzung von Big Data und Analytics sowie die Stärkung der Cybersecurity-Maßnahmen. Durch die Modernisierung der IT-Infrastruktur können Unternehmen nicht nur ihre Betriebsabläufe verbessern, sondern auch ihre Innovationsfähigkeit erhöhen. Die Expertise und Erfahrung der Interim Managers ermöglichen es, entsprechende Transformationsprojekte effizient und effektiv zu realisieren, wodurch Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit und Marktposition stärken können.

Insgesamt ist die Rolle der Interim Manager bei der Digitalisierung und Technologietransformation unverzichtbar. Sie helfen den Investoren und den Portfoliounternehmen, die Herausforderungen der digitalen Ära zu meistern, indem sie innovative Technologien einführen und Geschäftsprozesse optimieren. Dies führt zu einer gesteigerten Effizienz, erhöhter Flexibilität und letztlich zu einem nachhaltigen Geschäftserfolg. Oftmals stellt dies einen essenziellen Bestandteil der meisten Exit-Strategien dar.

INZELNE PRAXISBEISPIELE AUS DER VERGANGENHEIT

Interim Manager im Einsatz: Maximierung der Due Diligence für erfolgreiche Übernahmen

Ein Investor plante die Übernahme eines mittelständischen Unternehmens im Maschinenbausektor. Da die Übernahme einen signifikanten Einfluss auf das bestehende Portfolio haben würde, war eine gründliche Due Diligence erforderlich, um mögliche Risiken zu identifizieren und eine fundierte Entscheidung treffen zu können. Das Private Equity Unternehmen hatte nur begrenzte interne Ressourcen und benötigte spezifische Fachkenntnisse, um die technische und operative Due Diligence umfassend durchzuführen. Um diese Lücke zu schließen, entschied sich die PE, einen erfahrenen Interim Manager mit umfangreicher Branchenexpertise im Maschinenbau einzusetzen.

Der Interim Manager wurde als Leiter des Due Diligence Teams eingesetzt. Er führte eine detaillierte Prüfung der Produktionsanlagen, der Lieferkettenprozesse und der technologischen Infrastruktur des Zielunternehmens durch. Darüber hinaus analysierte er die Effizienz der operativen Abläufe und identifizierte potenzielle Optimierungspotenziale. Seine langjährige Erfahrung im Maschinenbau ermöglichte es ihm, die technischen Risiken präzise zu bewerten und die langfristigen Wachstumschancen realistisch einzuschätzen.

Dank der Expertise des Interim Managers konnte das Private Equity Unternehmen eine tiefgehende und fundierte Due Diligence durchführen. Der Bericht des Interim Managers lieferte wertvolle Einblicke in die Stärken und Schwächen des Zielunternehmens und half dabei, potenzielle Risiken frühzeitig zu identifizieren.

Aufgrund dieser detaillierten Analyse konnte das Private Equity Unternehmen informierte Entscheidungen treffen, die Verhandlungen gezielt steuern und letztlich einen erfolgreichen Kaufabschluss erzielen. Die Übernahme verlief reibungslos und die Integration des Unternehmens in das bestehende Portfolio konnte ohne größere Schwierigkeiten realisiert werden. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie Interim Manager durch ihre spezifische Fachkenntnis und Erfahrung maßgeblich zum Erfolg einer Due Diligence beitragen können. Ihre Fähigkeit, schnell und effizient tiefgehende Analysen durchzuführen, ermöglicht es Private Equity Unternehmen, fundierte Entscheidungen zu treffen und potenzielle Risiken frühzeitig zu minimieren.

1

Optimierung der Lieferkette

Ein Portfoliounternehmen im Einzelhandel hatte Schwierigkeiten mit seiner Lieferkette, was zu Lieferverzögerungen und höheren Kosten führte. Um diese Herausforderungen zu bewältigen und niemanden intern aus dem Daily Business zu ziehen, wurde ein Interim Manager mit umfassender Erfahrung im Supply Chain Management als Chief Supply Chain Officer eingestellt. Dieser führte eine gründliche Überprüfung der Lieferkette durch. Besonders im Hinblick auf das Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz identifizierte der Berater Schwachstellen und implementierte gezielte Verbesserungen. Das Ergebnis wurde schnell sichtbar: Die Lieferzeiten wurden um 30% verkürzt und die Kosten um 20% gesenkt. Dadurch konnte das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit deutlich steigern und die Kundenzufriedenheit verbessern.

2

Integration nach einer Akquisition

Ein Private Equity Unternehmen hatte ein Technologieunternehmen im Small Cap Bereich erworben und stand vor der Herausforderung, dieses erfolgreich in eine andere Beteiligung zu mergern. Um diese komplexe Aufgabe zu meistern, wurde ein Interim Manager mit umfassender Expertise in Post-Merger-Integration als Chief Operating Officer (COO) eingesetzt. Der Interim Manager führte zunächst eine gründliche Bestandsaufnahme beider Unternehmen durch, wobei er die bestehenden Strukturen, Prozesse und Kulturen detailliert analysierte. Dabei identifizierte er Synergiepotenziale, die durch die Zusammenführung der beiden Unternehmen realisiert werden konnten. Auf Basis dieser Erkenntnisse entwickelte er einen detaillierten Integrationsplan, der die strategischen, operativen und kulturellen Aspekte der Integration berücksichtigte. Innerhalb von vierzehn Monaten wurde die Integration erfolgreich abgeschlossen. Durch die gezielten Maßnahmen des Interim Managers konnten erhebliche Kosteneinsparungen realisiert und die Innovationskraft des kombinierten Unternehmens gesteigert werden. Die neu geschaffene Einheit war dadurch schneller in der Lage, neue Produkte auf den Markt zu bringen und Marktanteile zu gewinnen. Das Portfoliounternehmen profitierte von den Effizienzgewinnen und der gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit des integrierten Technologieunternehmens, was den langfristigen Erfolg der Investition sicherte.

BRANCHENINSIDER BENJAMIN PUCHE

INTERIMER IM EINSATZ BEI PRIMARY BUYOUTS

Situationen, die prädestiniert für den Einsatz von Interimern sind, sind primary buyouts, also Transaktionen, in denen ein Unternehmen zum ersten Mal an einen Finanzinvestor verkauft wird. Diese Unternehmen wurden häufig nicht mit der Transparenz, Struktur und systemischen Unterstützung geführt, wie dies ein Private Equity Investor erwartet. Gleichzeitig sind die Geschäftsführungs-Teams unerfahren in der Zusammenarbeit mit Investoren und somit in der Anfangszeit zugleich stark gefordert wie auch verunsichert von Intensität und Geschwindigkeit, die der Investor erwartet.

Hier bieten sich Interimer gerade zu Beginn an, um die anfänglichen „Aufräumarbeiten“ für den Investor zu erledigen, die häufig den ersten Wertbeitrag leisten: Finanzielle Transparenz, detaillierte Einblicke in Vertriebskanäle, Kunden-Produkt-Analysen und ein regelmäßiges und ausreichend aggregiertes monatliches Reporting für den Investor. Erste operative Verbesserungen, die gerade in primary buyouts häufig vernachlässigt wurden, sind regelmäßige Preiserhöhungen bzw. ein systematisches Preismodell und regelmäßige Verhandlungen mit Lieferanten sowie die Verbreiterung der Lieferantenbasis (second source statt rein lokalem Einkauf von einem Lieferanten pro Warengruppe).

Für einen erfolgreichen Einsatz von Interimern braucht es Experten, die in den jeweiligen Aufgabenstellungen erfahren sind, bereits mit Investoren zusammengearbeitet haben und mit dem Team im Unternehmen schnell eine gute Arbeitsbeziehung aufbauen können. Die Aufgaben und Ziele sollten sehr klar definiert und vor Beauftragung abgestimmt werden. Der Einsatz sollte eher kürzer als länger geplant werden – die Umsetzung dauert häufig ohnehin länger als geplant. Und am wichtigsten: Der Investor muss parallel zur Umsetzung durch die Interimer mit Hochdruck ein Team aufbauen, das langfristig die Firma führt. Das Management ist der wichtigste Treiber von Veränderung und Wertsteigerung, und Interimer dürfen nie verhindern, dass die entscheidenden Kompetenzen im Unternehmen selber aufgebaut werden.



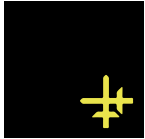
DAVID DAUERNHEIM

David Dauernheim ist ein erfahrener Senior Manager im Bereich Interim Management bei division one, einer der führenden Top-Level-Personalberatungen. Mit langjähriger Expertise in der Besetzung von Führungspositionen bei Unternehmen mit komplexen strategischen Herausforderungen unterstützt er insbesondere Private Equity-Gesellschaften bei Transformationsprozessen, Turnaround-Projekten und Wachstumsinitiativen. Sein umfangreiches Netzwerk und seine Fähigkeit, schnell umsetzbare Ergebnisse zu liefern, machen ihn zu einem starken strategischen Partner. Seine Arbeit zeichnet sich durch pragmatische Ansätze und ein hohes Maß an Engagement für den nachhaltigen Erfolg seiner Kunden aus.



DR. BENJAMIN PUCHE

Dr. Benjamin Puche kennt die Private Equity-Branche aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Zuletzt war er als Director im Portfolio Operations Team von Paragon Partners, einem mittelständischen Investor, tätig. Dort arbeitete er mit den Geschäftsführern der Beteiligungen an der Umsetzung der Value Creation Pläne. Zuvor war er in einer Führungsrolle für einen weltweit tätigen Industriedienstleister tätig. Seine Karriere begann er bei Roland Berger in der Restrukturierung. Er promovierte über „Value Creation in Private Equity“ an der TU München und ist dort seit vielen Jahren als Dozent im Bereich Private Equity tätig.



division one

WE CREATE CAREERS & DEVELOP COMPANIES

division one

STR Headquarter
Friedrichstraße 6
D-70174 Stuttgart

FRA Design Offices
Wiesenhüttenplatz 25
D-60329 Frankfurt am Main

DUS Design Offices
Fürstenwall 172
D-40217 Düsseldorf

T: +49 711 3105840
E: info@division-one.com

www.division-one.com
www.linkedin.com/company/division-one/