

INTERIM MANAGER IM M&A PROZESS DAS MULTITALENT

Wollen Sie Ihr Unternehmen verkaufen oder ein Unternehmen kaufen? Der Interim Manager ist im M&A Prozess ein sehr sinnvoll einsetzbares Multitalent!

Wir zeigen hier, wie sich in unserer Praxis des Unternehmensverkaufs oder Unternehmenszukaufs Interim Manager bewährt haben.



„ICH WEISS, WAS DU LETZTEN SOMMER GETAN HAST!“

DIE VENDOR DUE DILIGENCE FÜR UNTERNEHMENSVERKÄUFER

Wird ein Interim Manager eingesetzt, um eine neue Vertriebsstruktur aufzubauen, so kennt er in diesem Bereich die vorhandenen Schwächen und trägt dazu bei, diese abzustellen. Aus dieser Kenntnis heraus und der Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen ist er in der Lage, IST-Zustand und Konzept zu formulieren, ein Maßnahmenpaket zu erarbeiten, dessen Umsetzung sicherzustellen und zu dokumentieren.

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

„HABEN SIE DAS VON DEN MORGANS GEHÖRT?“

COMMERCIAL DUE DILIGENCE FÜR UNTERNEHMENSKÄUFER

Interim Manager haben nicht nur Führungs- bzw. Linienerfahrung; 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. Käufern hingegen (insbesondere Beteiligungsgesellschaften) fehlt häufig diese tiefe Marktkenntnis. Das „Branchengeflüster“ zu kennen, ist aber eine der Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmenstransaktion.

Die spezifischen Kenntnisse eines Interim Managers zu nutzen, findet mehr und mehr Nachfrager. Branchenexperten werden dabei z. B. tage- 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, wird typischerweise durch den „Branchenkollegen“ geprüft.

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 werden. Oft kaufen sie sich dann als Externe in den Gesellschafterkreis eines Unternehmens bei gleichzeitigem Eintritt in die Geschäftsleitung ein (Management-Buy-In, MBI). Die vollständige Finanzierung eines Kaufpreises für die zu erwerbenden Anteile bereitet den MBI-Kandidaten allerdings häufig Probleme, insbesondere dann, wenn sämtliche Anteile verkauft werden sollen. Für diese 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, keine Führungsvakanzen zu haben. Neuen Managern, die sich erst im Rahmen der Transaktion zusammen mit der Beteiligungsgesellschaft einkaufen, fehlt die Erfahrung im Unternehmen. In einem solchen Fall sind Interim Manager, die zum Zeitpunkt der Transaktion schon eine Zeit lang im Unternehmen gearbeitet haben und das Personal und die bestehenden Probleme kennen, die besten Kandidaten.

„DIE NACKTE WAHRHEIT“

DER INTERIM MANAGER ALS INFORMATIONSSANKER

Interim Manager werden auch in Sanierungsfällen eingesetzt. Dies kann durch kurzfristig entstehende Vakanzen begründet sein, etwa wenn der Vertriebsleiter wegen einer Schieflage das Unternehmen verlässt. Ebenso kommen Fälle vor, in denen die Hausbanken das Vertrauen in die Geschäftsführung verloren haben und einen Statthalter sehen wollen, der die Sanierung – notfalls auch gegen interne Widerstände – durchsetzt. Kommt es zu einem Verkauf des zu sanierenden Unternehmens ist Schnelligkeit und Verzicht auf Formalismen notwendig. Der im Unternehmen agierende Interim Manager ist als Auskunftsperson und Ansprechpartner für potenzielle Investoren unverzichtbar. Er kennt die „Leichen im Keller“, die agierenden Personen und hat eine wirklich neutrale Sicht auf das Unternehmen und die Situation.

FAZIT

Interim Manager sind in M&A Prozessen eine wichtige Unterstützung. Für Verkäufer und Käufer stiften sie u. a. durch die folgenden Faktoren einen hohen Nutzen:

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