



EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS
NOT AN OPTION

EIP INTERIM NEWS

UNTERNEHMENSWERTSTEIGERUNG DURCH
PROFESSIONELLES CARVE-OUT-MANAGEMENT

München, Dezember 2020

EXECUTIVE INTERIM PARTNERS GMBH

Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München

P: +49 89 552 7979 20
www.eip.de

UNTERNEHMENSWERTSTEIGERUNG DURCH PROFESSIONELLES CARVE-OUT-MANAGEMENT: DER INTERIM EXECUTIVE ALS ERFAHRENER DIRIGENT IN KOMPLEXEN CARVE-OUT-TRANSAKTIONEN

„Carve-Outs zählen zwar nicht zu den glamourösesten Unternehmenstransaktionen, allerdings zu den komplexesten. Exzellent vorbereitet und meisterhaft umgesetzt, steigern Sie nicht nur den Wert der Muttergesellschaft, sondern auch des ausgegliederten Unternehmens.“

Markus Nicolaus, Partner, Executive Interim Partners GmbH

In den kommenden Monaten wird die Zahl an Carve-Outs weiter zunehmen

M&A-Experten gehen davon aus, dass in den kommenden Monaten zahlreiche Konzerne, gezwungen oder motiviert durch die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise, ihr Geschäftsmodell und ihre Portfolios auf den Prüfstand stellen werden. Auch die Private-Equity-Community scheint diese Einschätzung zu teilen, weshalb 75% der Panel-Teilnehmer am FINANCE Private Equity Panel Q2/2020 besonders gute Investmentchancen für 2021 in Carve-Outs¹⁾ sehen. Ebenso erwartet der Informationsdienst PITCHBOOK einen Anstieg an Carve-Out-Transaktionen in Europa in den kommenden Monaten²⁾. Erwartungsgemäß werden diese Carve-Outs nicht nur der Kapitalgewinnung aus Vermögenswerten dienen, um die sinkenden Cashflows aus den Umsatzeinbrüchen der letzten Monate zu kompensieren, sondern insbesondere auch der Steigerung von Unternehmenswerten.

Das Ziel von Carve-Outs ist die Steigerung des Unternehmenswerts

Carve-Outs, Spin-Offs und Split-Offs sind unterschiedliche Vorgehensweisen, mit denen Unternehmen ihre Vermögenswerte wie z. B. Geschäftsbereiche, Unternehmensteile oder Tochtergesellschaften veräußern können. Das Ziel dieser Transaktionen besteht meist darin, den Unternehmenswert der Muttergesellschaft sowie des auszugliedernden Unternehmensteils zu steigern.

Bei einem **Carve-Out** veräußert die Muttergesellschaft den Vermögenswert entweder direkt an einen strategischen Investor bzw. Finanzinvestor oder indirekt im Rahmen eines Börsengangs (IPO) an mehrere Investoren. Durch den Verkauf entstehen mit den Investoren neue (Mit-)Eigentümer am Unternehmen. Zugleich fließen der Muttergesellschaft zusätzliche Finanzmittel zu, was oft ebenfalls eine der Hauptmotivationen für diese Transaktion darstellt.

Bei einem **Spin-Off** verteilt eine börsennotierte Muttergesellschaft die Anteile an einer ausgegliederten Tochtergesellschaft anteilig an ihre bisherigen Aktionäre in Form einer Sonderdividende. Nach der Abspaltung halten die Aktionäre die Aktien von zwei separaten Gesellschaften. Im Rahmen des Spin-Offs fließen der Muttergesellschaft jedoch keine Finanzmittel zu. Analog verhält es sich beim **Split-Off**, bei dem sich die Aktionäre der Muttergesellschaft jedoch entscheiden müssen, ob sie Aktien der Tochtergesellschaft oder weiterhin die der Muttergesellschaft halten möchten.

Unternehmen verbessern mit Carve-Outs ihre Finanzposition

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise zwingen viele Unternehmen zur zügigen Ausgliederung von Unternehmensteilen per Carve-Out. Mit dem daraus resultierenden Kapitalzufluss können sie ihre Finanzposition verbessern und tragen so zum Überleben des Unternehmens bei. Eine Studie von Deloitte³⁾ zeigt hingegen, dass Unternehmen in normalen Zeiten Unternehmensteile typischerweise ausgliedern und veräußern, um:

- 1) sich auf ihr Kerngeschäft zu fokussieren
- 2) eine langfristige Wachstumsstrategie zu verfolgen
- 3) auf Marktveränderungen zu reagieren
- 4) einem Mangel an Personal für weiteres Wachstum zu begegnen

Sie richten den Fokus damit eher auf langfristige strategische Ziele zur erfolgreichen Steigerung des Unternehmenswerts. Dies trifft natürlich auch dann zu, wenn die aus dem Carve-Out gewonnenen Finanzmittel in das strategische Wachstum der Muttergesellschaft investiert und nicht nur zum Überleben verwendet werden.

Unabhängig davon, ob der Carve-Out dem strategischen Wachstum oder zur Verbesserung der Finanzposition dienen soll, stellt sich der Unternehmensleitung die Frage, wie mit einem Carve-out ein maximaler Geldzufluss für die Muttergesellschaft erreicht werden kann.

Sorgfältig vorbereitete und ausgeführte Carve-Outs erzielen höhere Verkaufspreise

Carve-Outs sind extrem komplexe Transaktionen, die zum Erfolg einer sehr sorgfältigen Planung sowie exzellenten Durchführung bedürfen. Die professionelle Vorbereitung und Umsetzung des Carve-Outs

wirken sich dabei typischerweise sehr positiv auf den erzielbaren Verkaufspreis aus.

Das Ergebnis einer Befragung von 150 Führungskräften, die regelmäßig in den Verkauf von Unternehmensteilen involviert sind, zeigt, dass bei 85% der Unternehmensverkäufe der vom Verkäufer erwartete oder sogar ein höherer Preis erzielt werden konnte³⁾. Die folgenden Faktoren waren dabei besonders förderlich:

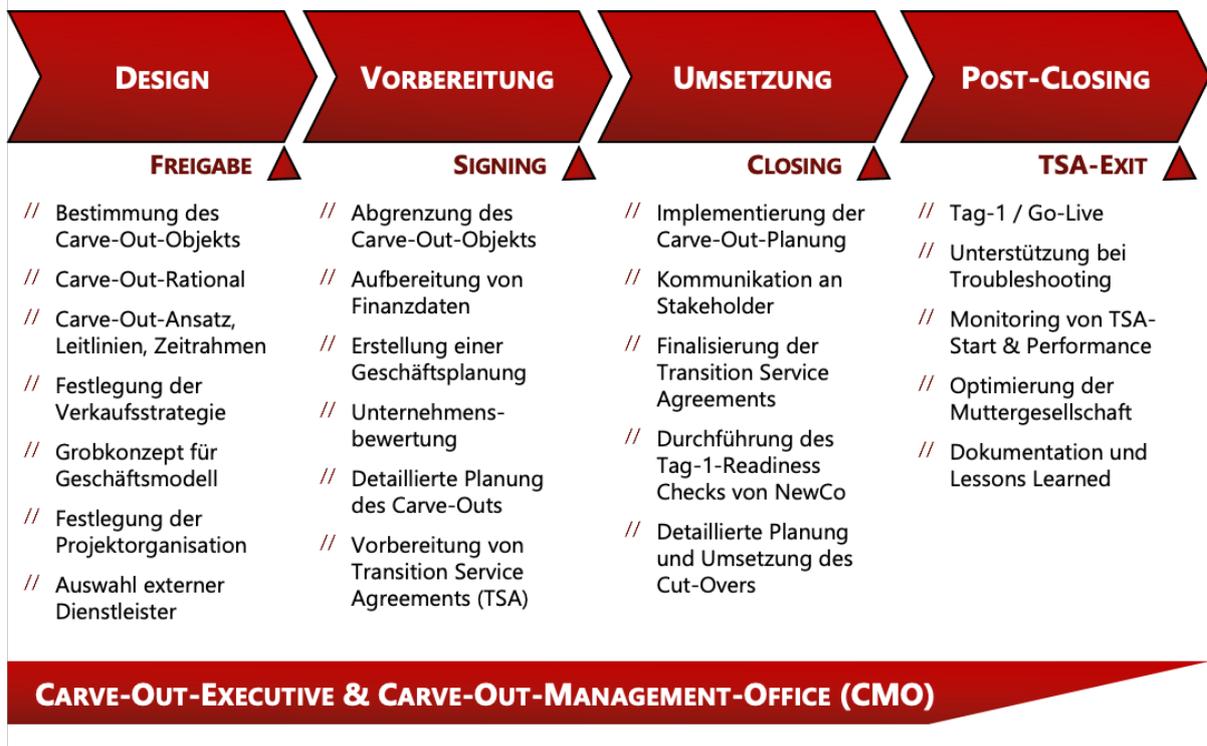
- 1) Verkauf per Bieterverfahren mit mehreren im Wettbewerb stehenden Bietern
- 2) Starkes und gut vorbereitetes Management der Muttergesellschaft und des ausgliedernden Unternehmensteils
- 3) Größere Synergien beim Käufer als ursprünglich vom Verkäufer erwartet
- 4) Keine großen Überraschungen bzw. Abweichungen in der Käufer Due Diligence
- 5) Verfügbarkeit von belastbaren Finanzdaten und Analysen zum Unternehmensteil

Insbesondere Umfang und Zuverlässigkeit der bereitgestellten Informationen über den ausgliedernden Unternehmensteil sowie ein gut vorbereitetes Management fördern das Vertrauen potenzieller Käufer in die Werthaltigkeit des Carve-Out-Objekts. In der Folge wenden die potenziellen Käufer geringere Risikoabschläge auf den Unternehmenswert respektive den gebotenen Kaufpreis an. Diese Faktoren fördern zudem auch störungsfreie Verhandlungen zwischen Käufer und Verkäufer, die zu einem zeitlich schnelleren Vertragsabschluss über den Verkauf führen.

Für die meisten Unternehmen und deren Management ist der Verkauf von Unternehmensteilen eine Sondersituation. Der Unternehmensleitung stellt sich die Frage, wie der beabsichtigte Carve-Out sorgfältig geplant und professionell vorbereitet werden kann, um einen zügigen Vertragsabschluss mit dem angestrebten Erfolg zu erzielen.

1) In der **DESIGNPHASE** werden die wichtigsten Grundlagen und Rahmenparameter für den Carve-Out festgelegt. Neben dem ausgliedernden Unternehmensteil wird definiert, was das Rational für die geplante Veräußerung ist, welcher Carve-Out-Ansatz (siehe Abbildung 2: Carve-Out-Ansatz) verfolgt und innerhalb welches Zeitrahmens der Verkauf

Abb. 1 – Carve-Out-Prozess



Carve-Outs sind komplex – in der Planung wie der operativen Durchführung

Grundsätzlich lassen sich Carve-Outs in vier Phasen unterteilen (siehe Abbildung 1: Carve-Out-Prozess).

und die Ausgliederung vollzogen werden sollen. Weiterhin werden potenzielle Käufer identifiziert, die präferierte Verkaufsstrategie festgelegt sowie wichtige Projektleitlinien definiert. Im Rahmen der Designphase werden zudem auch das Grobkonzept für das zukünftige Geschäftsmodell des Unternehmens sowie der adäquate Transferprozess (siehe

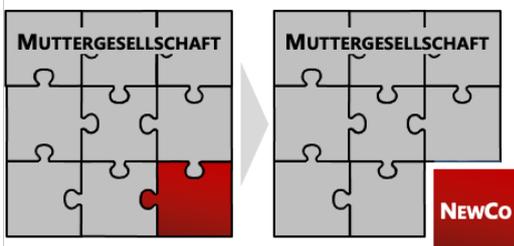
Abbildung 3: Grad der Eigenständigkeit) für die NewCo definiert. Neben der Einrichtung einer – anfangs noch schlanken – Projektorganisation, Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Auswahl externer Dienstleister, empfiehlt sich die Etablierung eines Carve-Out-Management-Offices (CMO) sowie die Benennung des Carve-Out-Executives bzw. -Managers. Dieser arbeitet eng mit dem M&A-Team zusammen und bringt seine umfassende operative Carve-Out-Erfahrung übergreifend in sämtliche Phasen des Carve-Outs-Prozesses ein.

- c) die Erstellung einer eigenständigen Geschäftsplanung
- d) die Durchführung einer Unternehmensbewertung
- e) die Ausarbeitung einer detaillierten Carve-Out-Planung

a) Abgrenzung des Unternehmensteils: Das Management der Muttergesellschaft muss Klarheit darüber haben, was konkret ausgegliedert und veräußert werden soll.

Abb. 2 – Carve-Out-Ansatz

LIFT & SHIFT



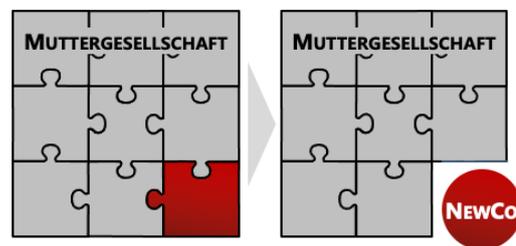
Vor Carve-Out

- // Fokus liegt auf Geschwindigkeit für einen zügigen Carve-Out
- // Einfache Ausgliederung, da Umbau erst nach dem Carve-Out durch NewCo erfolgt
- // Geringere Kosten und Personaleinsatz beim Verkäufer für den Carve-Out
- // NewCo entstehen nach dem Carve-Out höhere Kosten durch Umbau

Nach Carve-Out

VS.

TRANSFORMATION



Vor Carve-Out

- // Nutzung des Carve-Outs als Gelegenheit, den Unternehmensteil neu zu organisieren
- // Längere Vorbereitung und Umsetzung des Carve-Outs, bedingt durch Umbau
- // Umbau führt zu höheren Kosten und Personalaufwand für den Carve-Out beim Verkäufer
- // NewCo entstehen nach dem Carve-Out keine Kosten für Umbau

Nach Carve-Out

2) In der VORBEREITUNGSPHASE erfolgt eine Vielzahl an Aktivitäten, noch bevor überhaupt potenzielle Käufer kontaktiert werden. Zu den wichtigsten Aufgaben der Vorbereitung eines erfolgreichen Carve-Outs zählen:

- a) die klare Abgrenzung des Unternehmensteils, der ausgegliedert werden soll
- b) die Aufbereitung von Finanzberichten und Analysen

Bei einer Tochtergesellschaft, die zu 100% eigenständig agiert und mit der keine weitreichenden operativen, personellen, finanztechnischen oder rechtlichen Verflechtungen bestehen, ist dies schnell geklärt. Schwieriger ist es, wenn enge Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen der Muttergesellschaft und dem Carve-Out-Objekt bestehen. Oft nutzt ein Unternehmensteil dieselbe IT-, Einkaufs-, Personal-, Finanz-

und Controlling-Infrastruktur sowie vielfältige weitere Ressourcen von den Zentralfunktionen der Muttergesellschaft. Meist gilt Gleiches für Immobilien, Patente, Nutzungsrechte, Lieferanten, Kunden, Dienstleister, Mitarbeiter usw. Für die klare Abgrenzung des Unternehmensteils, der ausgegliedert werden soll, muss daher detailliert festgelegt werden, was zum Umfang des Carve-Outs zählt und was bei der Muttergesellschaft verbleiben wird. Nicht zuletzt will auch der Käufer genau wissen, was er mit dem Kauf des Unternehmensteils konkret erwirbt.

b) Finanzberichte und Analysen:

Regelmäßig gibt es keine oder nur unzureichende Finanzdaten und -berichte der Unternehmensteile, die veräußert werden. Ebenso verhält es sich mit finanztechnischen Analysen, die potenzielle Käufer zwingend benötigen, um eigene Berechnungen zur Wirtschaftlichkeit und zum Wert des Unternehmensteils zu erstellen. Das liegt daran, dass es sich bei dem Unternehmensteil meist nicht um ein eigenständiges Geschäft mit entsprechenden Berichtspflichten handelt. Weiterhin gibt es oft Allokationen und Verrechnungen der Muttergesellschaft für zentral erbrachte Leistungen, die meist nicht Marktpreisen entsprechen. Mit Hilfe von Wirtschaftsprüfern und anderen Beratern müssen deshalb umfassende und belastbare historische Finanzberichte und Analysen erstellt werden.

c) Eigenständige Geschäftsplanung: Für einen erfolgreichen Verkauf ist eine eigene Geschäftsplanung des auszugliedernden Unternehmensteils unverzichtbar. Bereits diese sollte vorzugsweise mit Sicht auf potenzielle Käufer erstellt werden und Potenziale in Bezug auf Markt, Wettbewerber, Kunden, Lieferanten sowie weitere Synergien

berücksichtigen. Zudem muss die Geschäftsplanung auch abbilden, dass zukünftig keine Verflechtungen und Abhängigkeiten mehr mit der Muttergesellschaft bestehen. Entgegen einer Planung für rein interne Zwecke besteht eine besondere Herausforderung darin, dass potenzielle Käufer eine hohe Erwartung an die Belastbarkeit der eigenständigen Geschäftsplanung haben. Wird diese enttäuscht, sinkt das Vertrauen in den Verkäufer, der Verkaufsprozess verzögert und der Verkaufspreis verringert sich. Vor diesem Hintergrund wird die eigenständige Geschäftsplanung der nächsten drei bis fünf Geschäftsjahre zu einer komplexen Herausforderung, die ohne tatkräftige Unterstützung durch unabhängige professionelle externe Dienstleister oft nicht zu meistern ist.

d) Unternehmenswert: Zur Bewertung des Unternehmensteils aus Verkäufersicht wird die erstellte Geschäftsplanung ebenfalls als Basis herangezogen. Anhand unterschiedlicher Szenarien und Bewertungsmethoden wie Discounted Cash Flows, EBITDA- oder Umsatz-Multiples usw. wird mit Unterstützung der M&A-Berater der Wert des auszugliedernden Unternehmensteils berechnet. Damit erhält die Muttergesellschaft erstmals einen fundierten Indikator für einen möglicherweise erzielbaren Verkaufspreis des Carve-Out-Objekts.

e) Detaillierte Carve-Out-Planung: Mit der detaillierten Carve-Out-Planung wird die Überführung des Unternehmensteils aus dem aktuellen Ist-Zustand in das zukünftige Geschäftsmodell bzw. den Soll-Zustand geplant. Ziel ist es, diesbezüglich bestehende Unklarheiten auszuräumen und Transparenz zum operativen Vorgehen, den benötigten Ressourcen, den anfallenden Kosten, den notwendigen Investitionen sowie dem

Zeiträumen für die Umsetzung des Carve-Outs zu schaffen. Weiterhin wird der Bedarf an notwendigen Transition Service Agreements (TSA) für die Übergangszeit bis zur vollständigen Abkopplung von der Muttergesellschaft ermittelt.

3) Die **UMSETZUNGSPHASE** beginnt mit dem Vertragsabschluss (Signing) zwischen Käufer und Verkäufer. Damit beginnt meist auch die operative Umsetzung des Carve-Outs. In dieser Phase gilt es, alle Schritte der detaillierten Carve-Out-Planung zu implementieren. In der Regel werden mit dem Signing auch sämtliche

Abb. 3 – Grad der Eigenständigkeit



Vor diesen sowie weiteren vorbereitenden Aktivitäten für den operativen Carve-Out müssen das Projektteam benannt, die Projektorganisation eingerichtet und die notwendigen Kommunikationsregeln etabliert werden. Dafür federführend verantwortlich ist der Carve-Out-Executive mit Unterstützung durch das CMO.

Mitarbeiter der Muttergesellschaft sowie des ausgliedernden Unternehmensteils über den Verkauf und den Carve-Out informiert. Zur Aufrechterhaltung der Motivation bei den betroffenen Mitarbeitern müssen die Inhalte sorgfältig vorbereitet und klar kommuniziert werden. Während für die betroffenen Leistungsträger schon im Rahmen der Vorbereitungsphase motivationssichernde Maßnahmen und

Anreize vorbereitet und ggf. kommuniziert werden, sind situationsbedingt solche Maßnahmen nun auch für weitere Mitarbeiter in Erwägung zu ziehen. Transparente Kommunikation zur Sinnhaftigkeit des Carve-Outs sowie das Aufzeigen persönlicher Entwicklungs- bzw. Zukunftsperspektiven sind in diesem Zusammenhang außerordentlich wichtige Maßnahmen.

Sofern nicht schon während der Vorbereitungsphase geschehen, sind mit dem Käufer die Inhalte der Transition Service Agreements detailliert auszugestalten und zu verhandeln. Auf Seiten der Muttergesellschaft müssen entsprechende Vorkehrungen getroffen werden, um nach Abschluss des operativen Carve-Outs die vereinbarten Dienstleistungen effektiv erbringen zu können.

In Vorbereitung auf die finale Übergabe des Unternehmens muss mit einem adäquaten zeitlichen Vorlauf ein Tag-1-Readiness Check durchgeführt werden. Mit dem Check wird überprüft, ob sämtliche Bereiche auf den Tag-1 bzw. den Go-Live ausreichend vorbereitet sind. Die Überprüfung beinhaltet u. a. sämtliche TSA, die notwendige Kommunikation mit allen Lieferanten, Kunden, Dienstleistern, öffentlichen Stellen, Banken und weiteren Geschäftspartnern sowie das Testing von IT-Infrastruktur und Anwendungen. Oft fördert der Tag-1-Readiness Check unerwartete Herausforderungen zu Tage, die aufgrund des ausreichenden zeitlichen Vorlaufs und mit fokussierter Vorgehensweise i.d.R. noch gut zu beseitigen sind.

Die Übergabe (Cut-Over) zum Tag-1 bzw. Go-Live ist detailliert zu planen. Aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen, unerwartet auftretender neuer Herausforderungen, Eventualitäten und Gegebenheiten kann es jedoch zu notwendigen Abweichungen von der Cut-Over-Planung kommen. In solchen Fällen sind schnelle und klare Entscheidungen zum weiteren Vorgehen zwingend notwendig für den Erfolg des Carve-Outs. Hier bewährt sich

der Carve-Out-Executive, der meist selbst zeitnah die notwendigen Entscheidungen treffen und mit Unterstützung des CMO auch deren Auswirkungen auf den gesamten Carve-Out bewerten kann.

4) Die **POST-CLOSING-PHASE** beginnt mit dem Tag-1 bzw. Go-Live, womit der operative Carve-Out meist weitestgehend abgeschlossen ist. Die Muttergesellschaft beendet nach Abschluss der Ausgliederung im Wesentlichen die Projektarbeit. Für einen kurzen Zeitraum im Nachgang an die Ausgliederung ist es jedoch ratsam, den Zugriff auf das Projektteam aufrecht zu erhalten und das CMO für einige koordinierende Tätigkeiten weiterhin verfügbar zu haben. Erfahrungsgemäß ergeben sich in den Wochen nach dem Go-Live unerwartete Herausforderungen, die im Sinne eines „Troubleshooting“ zügig gemeistert werden müssen. Hier erweist sich der Zugriff auf das Projektteam und das CMO meist als extrem hilfreich. Der Carve-Out-Executive und das CMO sollten zudem weiterhin in den Wissenstransfer zur Optimierung des Geschäfts der Muttergesellschaft sowie in die Überwachung des reibungslosen Beginns und die Qualität der TSA-Erbringung einbezogen werden.

Kritische Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Carve-Out

Carve-Outs sind eine veritable Sondersituation für Unternehmen. Dem Management sowie den Mitarbeitern verlangen sie Fähigkeiten, Erfahrung und Expertise ab, die weit über die Bewältigung des Tagesgeschäfts hinausgehen. Schon kleinere Unstimmigkeiten können zum Vertrauensverlust bei potenziellen Käufern führen und kleine zeitliche Verzögerungen die Verschiebung des Carve-Outs nach sich ziehen. Schlimmstenfalls führen solche Ereignisse sogar zum Abbruch des gesamten Carve-Outs.

Ergänzend zu den oben beschriebenen Voraussetzungen, sind die folgenden Rahmenbedingungen und Maßnahmen kritische Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Carve-Outs:

1) Verfügbarkeit von Mitarbeitern: Für den Carve-Out müssen ausreichend geeignete Mitarbeiter mit genügend freier Kapazität verfügbar sein. Sowohl das Tagesgeschäft als auch der Carve-Out müssen parallel erfolgreich bewältigt werden können. Dies stellt viele Unternehmen und Mitarbeiter regelmäßig vor eine Zerreißprobe. Der Carve-Out-Executive und das CMO können zur kapazitiven und methodischen Unterstützung sowie zur Entlastung des Unternehmens ideal mit externen Experten besetzt werden.

2) Effektives Governance-Modell: Klare Verantwortlichkeiten, kurze Entscheidungswege, hohe Transparenz und eine jederzeit effektive Kommunikation fördern schnelle Entscheidungen und reibungslose Abläufe im Rahmen des Carve-Outs. Bildlich gesprochen sind alle am Carve-Out Mitwirkenden wie Mitglieder eines großen Sinfonieorchesters zu verstehen, die unter geübter Führung eines erfahrenen Dirigenten gemeinsam ein Konzert virtuos darbieten. Ein Carve-Out ist einfach zu komplex, um in einer dezentralen Struktur ohne klare Richtlinien und Spielregeln erfolgreich durchgeführt zu werden.

3) Frühzeitige Entscheidungen zu kritischen IT-Systemen: Bei engen IT-technischen Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen dem auszugliedernden Unternehmensteil und der Muttergesellschaft muss frühzeitig entschieden werden, in welcher IT-Umgebung die NewCo zukünftig arbeiten soll. Es bedarf hierzu der Entwicklung einer klaren IT-Strategie, den Aufbau der notwendigen IT-Umgebung

sowie einer detaillierten Transferplanung für sämtliche IT-relevanten Daten, Prozesse und Anwendungen. Die Erfahrung aus zahlreichen Carve-Outs zeigt, dass für die IT permanent die Gefahr besteht, zum kritischen Engpass des Carve-Outs zu werden.

4) Mitarbeiter-Transferpläne und Anreiz-/ Bindungsmodelle: Für betroffene Mitarbeiter ist ein Carve-Out neben einer operativen Zerreißprobe oft auch eine Stresssituation mit großer Unsicherheit. Vielen von ihnen ist meist nicht klar, ob ihre Stelle zukünftig überhaupt noch vorhanden sein wird. Zudem sind sie meist im Unklaren darüber, wie ihr Aufgabenbereich konkret aussehen und wie der Carve-out ihren täglichen Arbeitsablauf verändern wird. Mit klugen Transferplänen kann frühzeitig Klarheit darüber geschaffen werden, welche Mitarbeiter Aufgaben bei der NewCo übernehmen. Die betroffenen Leistungsträger der NewCo sowie der Muttergesellschaft müssen zudem durch Aufgabenbeschreibungen frühzeitig Klarheit über ihre zukünftigen Verantwortungsbereiche und Aufgaben erhalten. Oft können ausgewählte Mitarbeiter durch besondere Anreiz- bzw. Bindungsmodelle auch dazu motiviert werden, während des Carve-Outs und in den darauffolgenden Jahren weiterhin hervorragende Leistungen zu erbringen.

5) Transition Service Agreements: Oft übersteigt der Zeitbedarf für die Entflechtung des auszugliedernden Unternehmensteils und der Muttergesellschaft den verfügbaren Zeitrahmen für den Carve-Out. Zur Vermeidung von Verzögerungen im Verkaufsprozess werden mit Transition Service Agreements Notlösungen gefunden, die einen quasi eigenständigen Betrieb ab dem Tag-1 sichern. Da jedoch weder die Muttergesellschaft noch die NewCo erfahren in der Erbringung „marktfähiger“ Servicedienstleistungen sind, sind TSAs vielfach

problembehaftet, weshalb ihre Anzahl und ihre Laufzeiten auf ein absolutes Minimum begrenzt werden sollten.

6) Betriebsbereitschaft ab dem Tag-1: Der Erfolg eines Carve-Outs hängt maßgeblich vom Grad der Leistungsfähigkeit der NewCo im Markt ab. Eine der größten Herausforderungen besteht diesbezüglich darin, Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen. Dabei muss große Aufmerksamkeit auf die Betriebsbereitschaft ab dem Tag-1 gelegt werden, insbesondere im direkten Kundenkontakt wie der Auftragsannahme, Auftragsbearbeitung, Kundendienst usw. Dafür empfiehlt sich die Benennung eines dedizierten Teams, das die wichtigsten Prozesse identifiziert, deren reibungslosen Ablauf per Simulation testet und verifiziert sowie deren einwandfreie Betriebsbereitschaft zum Tag-1 zertifiziert. Der Go-Live der NewCo darf erst dann vollzogen werden, wenn sämtliche kritischen Prozesse vollständig betriebsbereit und freigegeben sind.

Carve-Out-Executives schaffen Freiräume

Das Top-Management kann den Wert eines Unternehmens durch Carve-Outs aktiv steigern. Neben umfassender Carve-Out-Erfahrung erfordert die große Komplexität dieser Transaktionen jedoch ein professionelles Carve-Out-Management, um hohe Verkaufspreise und zügige Ausgliederungen zu erreichen. Ein erfahrener Carve-Out-Executive und operatives Carve-Out-Management-Office entlasten das Top-Management bei der qualifizierten Vorbereitung und kompetenten Durchführung des Carve-Outs und schaffen Freiräume zum Fokus auf das Kerngeschäft des Unternehmens.

Wie unsere EIP-Interim Manager Sie in einer Carve-Out-Transaktion unterstützen können

- ✓ Sofortige Bereitstellung eines erfahrenen Carve-Out Executives als interimistischer Chief Transformation Officer, Chief Operating Officer, Chief Financial Officer, Chief Executive Officer oder auch Program Officer
- ✓ Abwendung einer drohenden Verzögerung/ des drohenden Abbruchs eines laufenden Carve-Outs durch Einleitung und operativer Umsetzung von Sofortmaßnahmen
- ✓ Unterstützung bei der Transformation bzw. Neuausrichtung oder Performance Steigerung eines Unternehmensteils im Vorfeld eines zukünftigen Carve-Outs
- ✓ Unterstützung bei der Identifikation und Ansprache potenzieller Kaufinteressenten für auszugliedernde Unternehmensteile durch Nutzung unseres EIP-Netzwerkes
- ✓ Unterstützung bei der Auswahl und Koordination externer Dienstleister für die Vorbereitung und Durchführung des Verkaufs- und Carve-Out-Prozesses, z.B. Wirtschaftsprüfer, M&A-, Steuer- und Managementberater, Anwaltskanzleien
- ✓ Überbrückung von Vakanzen in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand sowie bei anderen Führungskräften der Muttergesellschaft oder dem auszugliedernden Unternehmensteil

Quellen:

- 1) FINANCE, Private Equity Panel Herbst 2020
- 2) PITCHBOOK, EUROPEAN M&A REPORT Q2 2020
- 3) Deloitte, Perspectives on driving divestiture and carve out value

Über Executive Interim Partners



Die **Executive Interim Partners GmbH** wurde im Februar 2005 in München-Grünwald gegründet.

Die Partner von Executive Interim Partners unterstützen Sie und Ihr Unternehmen als Interim Manager oder Berater insbesondere in Sondersituationen, die sofortiges unternehmerisches Handeln erfordern, wie bei

- Restrukturierungen und Turnarounds
- Transformationen und Neuausrichtungen
- Unternehmensverkauf und Carve-Out
- Unternehmenskauf und Post-Merger Integration
- Führungskrisen bzw. bei einem Führungsvakuum
- Digitalisierung

Unser Partnerteam zeichnet sich dadurch aus, dass wir über lange und umfangreiche Erfahrungen in unternehmerischen und operativen Führungsfunktionen als Manager, Unternehmer und Investoren verfügen.

Wir überzeugen durch umfangreiche operative Erfahrungen als Vorstände, Geschäftsführer oder Bei- und Aufsichtsräte bei der Konzeption und Umsetzung von strategischen Neuausrichtungen, Performance-Verbesserungen und operativen und finanziellen Restrukturierungen von mittelständischen Unternehmen und Konzernen aus dem In- und Ausland.

Kontakt

Markus Nicolaus
Executive Interim Partners GmbH
Residenzstraße 27
Preysing Palais
Telefon: +49 89 552 7979 20
Mobil: +49 178 6426528
nicolaus@eip.de

www.eip.de



Über den Autor



Markus Nicolaus ist Partner der Executive Interim Partners und verfügt über mehr als 20 Jahre internationale Berufserfahrung als Interim Manager, Top-Management-Berater und Geschäftsführer in der Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsindustrie.

Zahlreiche Carve-Out-, Post-Merger Integration- und M&A-Transaktionen hat er in verschiedenen Funktionen operativ und beratend begleitet. Als Interim Chief Operating Officer verantwortete Herr Nicolaus den Carve-Out und die Post-Merger Integration eines Geschäftsbereichs eines weltweit führenden Sport- und Lifestyle-Unternehmens und koordinierte die Vorbereitungen für weitere Carve-Outs diverser Tochtergesellschaften des DAX-Unternehmens.

Im Industriebereich hat Herr Nicolaus die Carve-Outs verschiedener Geschäfts- und Funktionsbereiche eines Hightech-Konzerns vorbereitet sowie die Post-Merger Integration diverser Energieunternehmen beratend unterstützt. Als Mitarbeiter war er selbst Teil einer Post-Merger Integration, nachdem eine von ihm mitgegründete Internet-Start-up-Beratung nach schneller Skalierung durch eine NASDAQ-gelistete Digital-Agentur erworben wurde.

Vor seiner freiberuflichen Tätigkeit als Interim Manager und Senior Advisor verantwortete Herr Nicolaus als Geschäftsführer das Europa- und internationale Key Account Geschäft der Rodenstock Gruppe, einem international führenden Hersteller qualitativ hochwertiger Konsumgüter.

Für die Siemens AG leitete er als Vice President den Bereich Strategie, Marketing und Kommunikation des weltweiten Kraftwerkgeschäfts und hat das Siemens Top-Management als Projekt Manager in erfolgskritischen Projekten zu strategischen und operativen Herausforderungen beraten.

Seine berufliche Laufbahn begann Herr Nicolaus in der Top-Management-Beratung bei A.T. Kearney und unterstützte im Anschluss als Director der Sapient Inc. Start-ups, mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne u.a. bei Carve-Outs, Post-Merger Integrationen und M&A-Transaktionen.