



© Copyright Pexels.com

PRIVATE EQUITY

Interim Manager:
Die perfekte Lösung für Private Equity-Beteiligungen?

EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

INTERIM MANAGER: DIE PERFEKTE LÖSUNG FÜR PRIVATE EQUITY-BETEILIGUNGEN?

Erfahrungen über und Chancen für den Einsatz von Interim Managern
in Portfoliounternehmen von Finanzinvestoren

Private Equity-Manager suchen in Zeiten, in denen scheinbar jedes Unternehmen im Rahmen einer strukturierten Auktion verkauft wird, nach neuen Lösungen, um die Renditeerwartungen der Investoren trotz der hohen Kaufpreise für die erworbenen Beteiligungen bis zum Exit zu erfüllen. Sind Interim Manager bei der Umsetzung von operativen und strategischen Wertsteigerungsmaßnahmen eine gute Option für Private Equity-Gesellschaften?

HERAUSFORDERNDES MARKTUMFELD FÜR PRIVATE-EQUITY MANAGER

Der Abwärtstrend der europäischen Private-Equity-Branche hat sich nach 2022 auch im Jahr 2023 fortgesetzt. 2023 fanden insgesamt 12% weniger Transaktionen in Europa statt, der Gesamtwert der Transaktionen sank um 32% oder um EUR 124 Mrd. In Deutschland, Österreich und der Schweiz fanden im Jahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt 15% weniger Transaktionen mit Private-Equity-Beteiligung statt (Quelle: pwc, Private Equity Trend Report 2024).

Eine Mehrheit der Private Equity-Manager betrachtet in einer Umfrage neben den unsicheren wirtschaftlichen sowie geopolitischen Bedingungen die nach wie vor hohen Kapitalkosten und Sicherung der Finanzierungen als die größten Herausforderungen.

Der negative Trend hat sich auch 2024 fortgesetzt: im ersten Halbjahr 2024 ist die Anzahl der Transaktionen in der DACH-Region noch einmal um 23% gesunken (Quelle: Roland Berger, Private Equity DACH, State of the Region: H1 2024).

Zu hohe Kaufpreise und Renditeerwartungen der Investoren?

Private Equity-Gesellschafter sind Eigentümer auf Zeit. Innerhalb von vier bis sechs Jahren sollen die erworbenen Beteiligungen eine angemessene Eigenkapitalrendite für die Investoren, Partner der Private Equity-Firmen und die beteiligten MBO-/MBI-Manager realisieren.

Die Wertsteigerung erfolgt dabei mit aktiver Unterstützung der Private-Equity-Gesellschafter im Beirat und Aufsichtsrat der jeweiligen Portfolio-Gesellschaften.

Doch ambitionierte und professionelle Private Equity-Manager verlassen sich nicht nur auf Wertsteigerungen, die aus Deleverage- oder Multiple-Expansion-Effekten resultieren. Die aktuell teilweise sehr hohen Bewertungen – zweistellige EBITDA-Multiplikatoren sind inzwischen eher die Regel als die Ausnahme – zwingen Private Equity-Manager bereits vor der Akquisition zu mehr Kreativität und Vorarbeit, um die hohen Kaufpreise im Investment Committee durchsetzen zu können.

Neben den strategischen Wertsteigerungsmaßnahmen – wie beispielsweise Buy-and-Build – werden daher von Finanzinvestoren auch immer öfter die systematische Umsetzung von operativen

Wertsteigerungsprogrammen unmittelbar nach der erfolgreichen Akquisition der Zielunternehmen, spätestens aber zur Vorbereitung des Exits, initiiert.

Viele Private Equity-Gesellschaften rekrutieren daher inzwischen nicht nur ehemalige Unternehmensberater oder Investment Banker, sondern Manager, die umfangreiche Erfahrungen als operative Manager und Berater mitbringen, um auch operative Wertsteigerungshebel bei den Portfoliounternehmen im Einkauf, bei Verwaltungskosten, in der Fertigung oder bei der Internationalisierung umzusetzen.

Die Umsetzungsspezialisten in den Private Equity-Gesellschaften bedienen sich bei der Implementierung von operativen Wertsteigerungspotenzialen aber auch der Hilfe externer Unternehmensberater - und zunehmend auch von Interim Managern.

Als Interim Management – auch „Management auf Zeit“ genannt – wird der befristete Einsatz externer Führungskräfte auf der ersten oder zweiten Führungsebene zur Übernahme temporärer Managementaufgaben mit Weisungsbefugnis bzw. einer hierarchieunabhängigen Projektleitung bezeichnet.

INTERIM MANAGER: MANAGER AUF ZEIT

Interim Management, also die bewusst zeitlich begrenzte Besetzung einer Managementposition, erfreut sich auch in Deutschland immer größerer Beliebtheit. Interim Manager sind Führungskräfte, die in zeitlich begrenzten Mandaten als Geschäftsführer, Bereichs- oder Projektleiter – häufig in Sondersituationen – oder zum Ausgleich von Ressourcenengpässen und fehlendem Know-how temporär für sechs Monate bis zwölf Monate, in komplexen Restrukturierungsprojekten sogar bis zu drei Jahren, eingesetzt werden.

Im Jahr 2024 waren nach Schätzungen des Dachverbandes der Deutschen Interim Manager (DDIM) insgesamt 12.000 Interim Manager aktiv, eine Verdopplung seit 2014, und erwirtschafteten einen prognostizierten Umsatz von jährlich ca. EUR 2,9 Mrd. (Umsatz 2014: EUR 1,4 Mrd.). Im Gegensatz zu den klassischen Unternehmensberatern und Management Consultants, die einen externen, unabhängigen Service mit Konzepten und Umsetzungsempfehlungen, aber ohne Entscheidungsbefugnis und -verantwortung bieten, arbeiten Interim Manager oftmals in unternehmerischer Verantwortung, davon ca. 9% auf Geschäftsführungsebene.

Im laufenden Jahr 2024 haben die Aufgabenstellungen im Zusammenhang mit insolvenznahen Restrukturierungen und Sanierungen sowie Turnarounds in Deutschland laut einer Studie der DDIM deutlich zugenommen und machen ca. 16% der Mandate der Interim Manager aus. Besonders hoch war die Nachfrage nach Interim Managern von Auftraggebern aus dem Maschinen- und Anlagenbau (18%), der Automobilzulieferbranche (13%), dem Handel und der Lebensmittelindustrie (8%) und der Bauindustrie (5%) .

EINSATZ VON INTERIM MANAGERN BEI BETEILIGUNGEN VON FINANZINVESTOREN – TATEN STATT FOLIEN

Aber in welchen Situationen macht der Einsatz eines Interim Managers für einen Private Equity-Gesellschaften Sinn - und wann nicht?

Vakanzen oder Schwachstellen im MBI- oder MBO-Team

Oftmals stellt sich erst einige Monate nach dem Closing heraus, dass der CEO, CFO oder eine andere Führungskraft im Unternehmen nicht zu der Private Equity-Kultur passt. Das Tempo und der Umfang der Veränderungen, die zur Wertsteigerung in den Portfolio-Unternehmen der Private-Equity-Gesellschafter umgesetzt werden müssen, überfordern viele Manager, insbesondere wenn diese vorher noch keine Erfahrung mit Private Equity-geführten Unternehmen hatten.

Auch die Akquisitionsfinanzierung und damit verbundene Bankkontakte stellen für viele Unternehmensmanager eine neuartige und oftmals auch belastende Situation dar, der sie nicht gewachsen fühlen. Ein häufiger Fehler ist es, in dieser Situation zu lange an den überforderten Managern festzuhalten.

Der kurzfristige Einsatz eines Interim Manager ermöglicht dem Finanzinvestor einerseits die Chance, die entstandene Vakanz in der Führungsposition des Portfoliounternehmens zu überbrücken, mehr Zeit für die mittel- und langfristig optimale Lösung für einen Ersatz mit einem MBI-Manager zu finden und einen entsprechenden Vertrag mit den richtigen Anreizen ohne zeitlichen Druck mit der Langfristlösung zu verhandeln. Qualität und Kompatibilität, und nicht kurzfristige Verfügbarkeit sollten bei der Auswahl des mittel- und langfristigen Ersatzes der Führungskraft, die auch bis zum Exit oder darüber hinaus bestehen sollte, im Vordergrund stehen. Gleichzeitig kann der Interim Manager innerhalb weniger Wochen oder Monate die dringend notwendigen Re- und Umstrukturierungsmaßnahmen umsetzen, die dem später übernehmenden MBI-Manager als Basis dienen und den erfolgreichen Einstieg erleichtern.

Interimistische Unterstützung in Restrukturierungssituationen

Auch in Situationen, in denen die im Business Plan definierten Ziele trotz verschiedener Initiativen der Private Equity-Manager von den Managern der Portfoliounternehmen nicht erreicht wurden oder die teilweise fremdfinanzierte Gesellschaft in Gefahr läuft, ihre mit den Banken vertraglich vereinbarten Covenants zu verletzen, ist der Einsatz eines Interim Managers als Chief Restructuring Officer oftmals die beste Lösung.

*Der Chief Restructuring Officer („CRO“)
ist ein interimistischer Sanierungsgeschäftsführer oder -vorstand,
der Unternehmen aus einer existentiellen Liquiditäts- und Ertragskrise
durch Steuerung und Umsetzung des Restrukturierungsprozesses und Koordination der Stakeholdern
wieder herausführen soll, um die Insolvenz oder Liquidation des Unternehmens abzuwenden.*

Für die finanzierenden Banken ist der Einsatz eines externen und interimistischen Managers als sogenanntem Chief Restructuring Officer, der bereits Erfahrung im Umgang mit kritischen Unternehmenssituationen hat und neues Vertrauen aufbauen kann, bei einem Covenant Breach in der Regel die präferierte Lösung. Wenn Private Equity-Gesellschafter in dieser Situation proaktiv und noch ohne Druck und Mitspracherecht der Banken frühzeitig die Initiative ergreifen, kann die drohende Schiefelage des Unternehmens und das Verhältnis zu den Banken durch den Private Equity-Gesellschafter mit einem auch von den Banken geschätzten Interim Manager geheilt werden. Bei proaktivem Handeln des Gesellschafters ist der Einfluss auf die Auswahl des CRO wesentlich größer als in einer reaktiven Situation, in der die Banken Auswahlprozess stärker beeinflussen.

Ein Interim Manager mit umfangreicher Erfahrung als Chief Restructuring Officer wird in dieser Situation durch geeignete Maßnahmen schnell das Vertrauen der Banken zurückgewinnen, in dem er bei seiner Arbeit die richtigen Schwerpunkte setzt. Dazu gehören neben dem innerhalb weniger Wochen erstellten Restrukturierungsplan auch die Umsetzung von liquiditätssichernden Sofortmaßnahmen, beispielsweise durch besseres Working Capital Management und kurzfristige Kosteneinsparungen, auch das Wachrütteln und Ändern der Unternehmenskultur des Unternehmens.

In dieser Krisensituation helfen noch so intelligente Folien mit detaillierten Analysen und Umsetzungsempfehlungen von renommierten Beratern in der Regel nicht weiter. Die Maßnahmen zur kurzfristigen und nachhaltigen Steigerung der Liquidität, Profitabilität und Performance müssen von einem umsetzungserfahrenen Manager nicht nur erkannt, sondern auch sofort in dem Unternehmen umgesetzt werden.

Umsetzung von strategischen Maßnahmen der Private Equity-Gesellschaften

Bei der Umsetzung von strategischen Wertsteigerungsmaßnahmen – der Integration von Zukäufen im Rahmen einer Buy-and-Build-Strategie, dem Carve-out und der Desinvestition von Geschäftsfeldern oder Tochtergesellschaften, der vertikalen Integration oder Internationalisierung des Geschäftsmodells des Portfoliounternehmens – können erfahrene Interim Manager ebenfalls wertvolle externe Umsetzungserfahrungen und damit Umsetzungsgeschwindigkeit einbringen.

Die Integration eines zugekauften Unternehmens, der Aufbau eines neuen Werks in Asien oder die Eröffnung eines neuen Vertriebsstandortes in den USA gehören nicht in jedem Fall zum Erfahrungsschatz eines Managers. Hier können teure Fehler vermieden werden, wenn Interim Manager eingesetzt werden, die bereits in diesen Sondersituationen praxiserfahren und routiniert sind.

Nach erfolgreicher Umsetzung der Integration der zugekauften Gesellschaften, dem erfolgten Verkauf der „Non Core-Beteiligung“, der reibungslosen Werksverlagerung oder der Eröffnung des neuen Vertriebsstandortes im In- und Ausland verlässt der Interim Manager das Unternehmen wieder.

Vorbereitung des Exits

Schließlich empfiehlt sich der Einsatz eines Interim Managers auch, wenn das Unternehmen auf einen Exit vorbereitet wird. In den meisten Fällen fehlt dem Management der Portfoliounternehmen die Exit-Erfahrung.

Viele Hebel und Wertsteigerungspotenziale, die ohne größere Investitionen zu einem höheren EBITDA und Cash Flow und damit zu einem höheren IRR und Money-Multiple für den Private Equity-Investor führen, können von einem erfahrenen Interim Manager noch wenige Monate vor dem Exit identifiziert und umgesetzt werden.

Auch können sich die Manager der Portfoliogesellschaften auf das operative Tagesgeschäft und ihre Kunden fokussieren, während der Interim Manager den Exit von innen heraus vorbereitet und die Maßnahmen zur Wertsteigerung im Rahmen eines Program Offices systematisch umsetzt.

Interim Manager, die in den oben beschriebenen Situationen aktiv werden, stellen bilanztechnisch nur vorübergehende und außerordentliche Aufwendungen dar, die dadurch auch das operative und nachhaltige Ergebnis kurz vor dem Exit nicht belasten.

AUSWAHL DES GEEIGNETEN INTERIM MANAGERS

Ob ein Interim Manager erfolgreich ist oder nicht ist aber nicht nur von dem Einsatz in der richtigen Situation, sondern auch von der Auswahl der passenden Persönlichkeit abhängig. Zahlreiche professionelle Vermittler von Interim Manager-Lösungen, sogenannte Provider, helfen ihren Kunden bei der Auswahl des geeigneten Interim Managers.

Bei der Mandatierung eines geeigneten Interim Managers für ihr Portfoliounternehmen tragen aber die Private Equity-Manager selbst die Verantwortung. Daher sollten Private Equity-Manager die Kandidaten für einen Interim Manager-Einsatz im Rahmen persönlicher Gespräche und Hintergrundchecks mit den Referenzgebern und ehemaligen Kunden der favorisierten Interim Manager grundsätzlich sorgfältig prüfen.

CHECKLISTE

AUSWAHL DES GEEIGNETEN INTERIM MANAGERS FÜR PRIVATE EQUITY-MANAGER

- ✓ *Kennt der Interim Manager die Kultur eines Private Equity-geführten Unternehmens und hat bereits in Portfoliounternehmen von Private-Equity-Gesellschaften erfolgreich gearbeitet?*
- ✓ *Kann der Interim Manager Erfolge in der jeweiligen Unternehmenssituation (Restrukturierung, Internationalisierung, Performance Improvement, Transformation, Herstellung der Exit-Fähigkeit, Post Merger Intergration, Werksverlagerungen, etc.) in einer operativen Führungsfunktion (z.B. als interimistischer Geschäftsführer) nachweisen?*
- ✓ *Besitzt der Interim Manager eine Kombination aus operativen, strategischen und vor allem auch finanzseitigen Kompetenzen?*
- ✓ *Hat der Interim Manager, der als Chief Restructuring Officer in Krisensituationen eingesetzt wird, auch umfangreiche Erfahrungen mit dem Umgang mit Banken (Work-out-Abteilungen), Maßnahmenumsetzung von IDW S6 Gutachten und Liquiditätsmanagement?*
- ✓ *Ist der Interim Manager umsetzungsorientiert („hands-on“) und delegiert er nicht nur seine Aufgaben an (wohlmöglich überforderte) Mitarbeiter in dem Mandanten-Unternehmen?*
- ✓ *Besitzt der Interim Manager die notwendigen persönlichen Fähigkeiten wie Durchsetzungsstärke, Führungserfahrung (C-Level), Verhandlungsfähigkeiten, Belastbarkeit, Konfliktfestigkeit und Entscheidungsfreude?*
- ✓ *Ist bei dem Manager eine hohe soziale Intelligenz vorhanden, um die Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte in den Unternehmen von einem strukturellen und kulturellen Wandel im Unternehmen zu überzeugen und zu motivieren?*
- ✓ *Hat der Interim Manager die kommunikativen Fähigkeiten und Persönlichkeit, das Vertrauen der anderen relevanten Stakeholder (u.a. Gesellschafter, Aufsichts- und Beiräte, Banken, Warenkreditversicherer, Gewerkschaften) zu gewinnen?*

FAZIT

Interim Manager sind Manager auf Zeit. Private Equity-Gesellschafter sind Eigentümer auf Zeit. Zusammenfassend kann man daher feststellen, dass Interim Manager in Sondersituationen, die sofortiges Handeln erfordern, kurzfristige Umsetzungserfolge bringen müssen und zu einem messbaren Erfolg in der G+V und im Cash Flow-Statement führen sollen, eine passgenaue Lösung für Private Equity-Manager und deren Portfoliounternehmen.

Voraussetzung für den Erfolg von Interim Management in einem Private Equity geführten Unternehmen ist jedoch die Auswahl des richtigen Interim Managers, der zum Unternehmen, der aktuellen Herausforderung und vor allen zur Kultur der Private Equity-Gesellschaft passt.

ÜBER DIE EXECUTIVE INTERIM PARTNERS



Die **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS GMBH (EIP)** wurde im Jahr 2005 in München gegründet und ist eine führende Gesellschaft und eigentümergeführte Partnerschaft erfahrener Interim-Managern auf C-Level-Ebene für Sondersituationen.

Die Partner von EIP unterstützen Unternehmen als Interim Manager und Managerinnen insbesondere in Sondersituationen, die sofortiges unternehmerisches Handeln erfordern, wie bei

- Restrukturierungen und Turnarounds
- Transformationen
- Exit-Vorbereitung und Unternehmensverkauf
- Führungskrisen bzw. bei einem Führungsvakuum
- Unternehmenskauf und -Integration
- Digitalisierung

Das Partnerteam der EIP zeichnet sich dadurch aus, dass es über lange und umfangreiche Erfahrungen in unternehmerischen und operativen Führungsfunktionen als Manager, Unternehmer und Investoren verfügt.

Alle EIP-Partner verfügen über umfangreiche operative Erfahrungen als Vorstände, Geschäftsführer oder Beiräte und Aufsichtsräte bei der Konzeption und Umsetzung von strategischen Neuausrichtungen, Performance-Verbesserungen und operativen und finanziellen Restrukturierungen bei mittelständischen Unternehmen und Konzernen aus dem In- und Ausland.

Alle Partner der EXECUTIVE INTERIM PARTNERS verfügen über nachweisbare Erfolge als Geschäftsführer und Vorstände - als Interim Manager und in der Festanstellung. Ca. 80% der Mandate der EXECUTIVE INTERIM PARTNERS resultieren aus Organstellungsfunktionen als interimistische Geschäftsführer oder Vorstände, z.B. als

- Chief Restructuring Officer (CRO)
- Chief Transformation Officer (CTO)
- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Chief Operating Officer (COO)
- Chief Digital Officer (CDO)
- Chief Sales Officer (CSO)

Mandanten der EXECUTIVE INTERIM PARTNERS sind Private Equity-Beteiligungen, mittelständische Familienunternehmen und Konzerngesellschaften.

Die Interim Manager der EIP sind im deutschsprachigen Raum (DACH), dem europäischen Ausland (u.a. Frankreich, Schweden, Dänemark, Tschechien), aber auch anderen internationalen Standorten (u.a. USA, Kanada, Südafrika, China, Südkorea) im Einsatz.

ÜBER DEN AUTOR



Michael Hengstmann ist Gründungsgesellschafter und Managing Partner der Executive Interim Partners und Vorstand der Management Capital Holding AG, einer Beteiligungsgesellschaft, die Eigenkapitalmittel für Mittelstandsunternehmen bereitstellt.

Herr Hengstmann war bei verschiedenen mittelständischen Unternehmen und Tochterunternehmen von Konzernen im In- und Ausland als Interim Manager aktiv und hat als Chief Restructuring Officer, Chief Executive Officer/ Vorsitzender der Geschäftsführung, Chief Financial Officer oder Chief Operating Officer erfolgreich Restrukturierungen, Turnarounds, strategische Neuausrichtungen und Vertriebsoffensiven in der Organstellung umgesetzt.

Davor war Herr Hengstmann Partner und Managing Director bei AlixPartners, dem international führenden Experten für Restrukturierungen und unterstützte als Interim Manager und Berater verschiedene Unternehmen in Restrukturierungssituationen. Zuvor war er als Partner und Managing Director bei One Equity Partners tätig, dem damaligen Private Equity-Fund von JP Morgan.

Herr Hengstmann begann seine berufliche Laufbahn im familieneigenen Mittelstandsunternehmen, bevor er zunächst als Projektleiter bei Arthur Andersen und später als Partner und Geschäftsführer bei LEK Consulting mittelständische Unternehmen, internationale Konzerne und Private Equity-Gesellschaften bei M&A-Transaktionen auf der Käufer- und Verkäuferseite sowie als Berater und Interim Manager unterstützte.

Darüber hinaus berät und unterstützt Herr Hengstmann verschiedene Unternehmen im In- und Ausland als Mitglied oder Vorsitzender des Aufsichtsrats.

Er schloss sein Studium der Wirtschaftswissenschaften als Master of Science in Management an der Hult International Business School in Cambridge/USA mit Auszeichnung ab und studierte Betriebswirtschaft an der Universität Duisburg.



EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

MICHAEL HENGSTMANN

Managing Partner
hengstmann@eip.de

BÜROADRESSE
Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München
Tel: +49 89 552 7979 20

FIRMENANSCHRIFT
Herzog-Sigmund-Straße 13
82031 Grünwald

www.eip.de

Executive Interim Partners GmbH
München, HRB 155322
Geschäftsführer: Michael Hengstmann, Ullrich Weirauch