

ZUSAMMENFASSUNG: WORKSHOP 3 – PRIVATE EQUITY UND M&A

Kennzahlenfokus versus operatives Management

In Zusammenarbeit mit [SynCap Management GmbH](#)

- Referenten: Dirk F. Freiland (Private Equity), Rolf H. Becker (M&A) und Dirk Echtermeyer (Interim Executive)
 - Moderation und Protokoll: Jürgen Becker, Geschäftsführender Gesellschafter Manager Network GmbH (MANATNET)
-

Presseartikel aus den vergangenen Monaten unterstreichen, dass sich das Private Equity-Geschäft in einer schwierigen Phase befindet: Neue Gelder für Portfolio-Investitionen stehen kaum zur Verfügung (selbst zugesicherte Mittel werden mitunter nicht bereitgestellt) und gleichzeitig lassen sich Portfoliounternehmen im aktuellen Marktumfeld kaum zu attraktiven Bewertungen veräußern. Folglich konzentrieren sich die Private Equity-Unternehmen auf ihr bestehendes Portfolio und versuchen, die eigenen Beteiligungsunternehmen krisenfest zu machen. Die FAZ titelte deshalb „Aus Firmenkäufern werden 2009 Bestandspfleger“.

Für diese „Bestandspflege“ haben die Private Equity-Unternehmen jedoch nicht genügend eigene Mitarbeiter an Bord. Dirk F. Freiland wies darauf hin, dass selbst die großen Player wie Permira nicht viel mehr als 20 Mitarbeiter an Bord haben und ergänzte: „Die holen sich alles rein.“

So kann es nicht verwundern, dass Interim Manager im Private Equity-Umfeld nennenswertes Geschäft wittern.

Die Spezialisten von SynCap stimmten dem zwar zu, relativierten die Erwartungshaltung jedoch ganz erheblich:

Für Investoren sei das Management des Zielunternehmens von überragender Bedeutung - alle anderen Faktoren für die Investitionsentscheidung seien eindeutig nachrangig. Ein nicht ausreichend stark besetztes Management im Zielunternehmen würden Investoren (in Teilen) austauschen oder ergänzen - typischerweise durch Interim Manager in den Bereichen Vertrieb, Technik und Entwicklung, Rechnungswesen und Controlling sowie als fachliche Beiräte.

Aus Sicht von SynCap ist es jedoch sehr schwierig für Interim Manager, an diese Mandate heranzukommen, weil das Private Equity-Geschäft als „closed shop“ betrachtet werden muss - vergleichbar mit der Insolvenzverwaltung oder der Wirtschaftsprüfung. Ganz sicher zum Scheitern verurteilt sind Anrufe oder Mails: „Hallo, ich bin Interim Manager. Was kann ich für Sie tun?“. Viel versprechender

ist es, die Situation für die jeweiligen Portfoliounternehmen vorab zu analysieren und dann konkret und auf den Einzelfall bezogen Unterstützung anzubieten.

Die ca. 6.200 Portfolio-Unternehmen der Private Equity-Unternehmen erzielten in 2008 einen kombinierten Umsatz von ca. 195 Mrd. Euro und beschäftigen mehr als 960.000 Mitarbeiter. Über 90 % der Private Equity-Transaktionen sind Investitionen in mittelständische Unternehmen; hierbei sind die wichtigsten Branchen Konsumgüter, Maschinenbau, Telekommunikation und Handel. Dabei schaffen Firmen im Eigentum von Finanzinvestoren im Durchschnitt mehr Arbeitsplätze als Firmen, die nicht durch Private Equity finanziert werden.

In Deutschland sind Anzahl und Volumen der abgeschlossenen M&A-Transaktionen seit 2007 stark rückläufig. Laut Rolf H. Becker war das M&A-Geschäft in Deutschland im Jahr 2008 gekennzeichnet durch eine zunehmende Anzahl kleinerer Transaktionen, eine zunehmende Anzahl nationaler Transaktionen und starke Aktivitäten in den Sektoren Finanzdienstleistungen, Dienstleistungen (allgemein), Chemie und Pharma sowie Energie- und Entsorgungswirtschaft.

„Käufer sind schwer zu finden, sehr vorsichtig und nehmen sich viel Zeit für ihre Entscheidungen“, so Rolf H. Becker, „und verkaufswillige Marktteilnehmer halten sich wegen des aktuellen Bewertungsniveaus zurück. In der Folge steigt die Anzahl der abgesagten Transaktionen.“ Charakteristisch sei für das aktuelle Umfeld: Akquisitionen müssten verstärkt über Eigenkapital finanziert werden, Käufer lehnten die Teilnahme an Auktionen ab und Transaktionen in „Sondersituationen“ nähmen zu.

In diesem schwierigen Markt sind laut Becker für den erfolgreichen Abschluss von M&A-Projekten unabdingbar:

- umfassendes Prozess Know how
- Sektorexpertise
- jahrelange Vernetzung in der M&A-Szene
- direkte Kontakte auf Entscheidungsebene
- internationales Netzwerk

Die Spezialisten von SynCap sind der Überzeugung, dass ein Interim Manager, der im Rahmen seines Mandates erkennt, dass die Veräußerung von Unternehmensteilen erforderlich ist, dies nicht mehr allein erbringen kann. Daher sehen sie in der Zusammenarbeit zwischen Interim Manager und M&A-Berater ein Erfolg versprechendes Modell, solange die Vertraulichkeit in allen Ebenen sichergestellt ist.

Dirk Echtermeyer, Interim-Manager für SynCap, rundete den Workshop mit seiner Fallstudie (Kauf eines Automobilzulieferers aus der Insolvenz) ab. Er arbeitete auch die Vorteile einer Zusammenarbeit zwischen Interim Manager und M&A-Berater heraus: Generation von neuen Geschäft unter eigener Führung; langfristige Auftragsabsicherung und Unternehmer in eigener Sache zu werden

Jürgen Becker
MANATNET