

**Davor, dabei, danach**

# Interim Professionals begleiten Firmen durch Transaktionen

Eigentumswechsel jeder Art bedeuten immer Stress, selbst wenn alle beteiligten Firmen wirtschaftlich gut dastehen. Größeren Stress gibt es nur bei Sanierungen. Nicht selten kommt beides zusammen. Wirtschaftliche Schwäche erzwingt oder begünstigt Transaktionen. Schlechtes Managen von Transaktionen schafft Sanierungsbedarf. Transaktionen plus Sanierung, das maximiert den Stress. Interim Manager tragen dazu bei, dass Transaktionen mit weniger Stress einhergehen.

Zwischen den drei Phasen jeder Transaktion (vor, während, nach Eigentumswechsel) ergibt sich eine klare Reihenfolge:

- Bei der deutlichen Mehrheit solcher Projekte findet der Einsatz erst im Anschluss an die Transaktion statt. Dabei dominieren Einsätze auf Erwerberseite.
- Mit der direkten Umsetzung einer Transaktion haben allenfalls 10% der Projekte zu tun. Auch hier überwiegen Mandate auf Erwerberseite.
- Gut ein Drittel der Projekte dient der Vorbereitung von Transaktionen. Hier werden Interim Manager meist verkäuferseitig aktiv.

Der geringe Anteil in der heißen Phase der eigentlichen Transaktion hat damit zu tun, dass hier zuvörderst Transaktionsspezialisten gefragt sind – also M&A-Berater, Anwälte und Beteiligungsgesellschaften. Außerdem ist diese Phase meistens kürzer als die oft langen Vor- und Nachläufe von Übergängen.

## Interim Professionals mit klaren Schwerpunkten

Dass ein Interim Manager von einem Kunden geholt wird, um anstelle eines spezialisierten M&A-Dienstleisters tätig zu werden, kommt fast nur bei kleineren Transaktionen vor. In aller Regel wird der Interim Manager beim Unternehmen für transaktionsbezogene Managementaufgaben eingeschaltet. Das spezifische Transaktions-Know-how holt man bei spezialisierten Dienstleistern ein. Dabei ergeben sich zwei eindeutige Schwerpunkte für Interim Professionals. Zum einen helfen sie Verkäufern, ihr Unternehmen oder den betroffenen Unternehmensteil für den Verkauf überhaupt erst fit zu machen. Zum anderen helfen sie bei der späteren Integration des erworbenen Unternehmens in die Käuferfirma. Die einfache Schlussfolgerung: Interim Manager sind keine Konkurrenz für M&A-Firmen. Vielmehr verstärken und entlasten sie das Management bei der Vielzahl der zusätzlichen Managementaufgaben, die jede Transaktion mit sich bringt, ob beim Käufer oder beim Verkäufer.

### Einsatz von Interim Professionals bei Transaktionen

	Einsatz für Verkäufer	Einsatz für Erwerber
<b>Davor (&lt; 35%)</b>	Unter 30% der Fälle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Vorbereitung</li> <li>• Brautverschönerung</li> <li>• Verkaufsprospekt</li> <li>• Käufersuche und -ansprache</li> <li>• Übergangslösung bei Nachfolgeproblemen</li> </ul>	Etwa 5% der Fälle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Vorbereitung</li> <li>• Verkäufersuche und -ansprache</li> <li>• Operative Vorbereitung</li> </ul>
<b>Dabei (&lt;10%)</b>	Unter 5% der Fälle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Due Diligence</li> <li>• Verhandlungen</li> <li>• Praktische Umsetzung</li> </ul>	Etwa 5% der Fälle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Due Diligence</li> <li>• Verhandlungen</li> <li>• Praktische Umsetzung</li> </ul>
<b>Danach (&gt;55%)</b>	Nur wenn kein Komplettverkauf; etwa 5% der Fälle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuausrichtung verbleibender Firmenteile</li> <li>• Ggf. auch Liquidation der Restbestände</li> </ul>	Über 50% der Fälle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Post Merger Integration</li> <li>• Langfristiges Ernten von Synergien</li> <li>• Verstärkung durch MBI-Manager</li> </ul>
<b>Gesamt</b>	<b>Unter 40% der Fälle</b>	<b>Über 60% der Fälle</b>

Quelle: ZMM Zeitmanager München GmbH, Auswertung von über 100 ZMM-Projekten mit Transaktionsbezug

## Lotsen für anspruchsvolle Passagen

Holen Sie sich mit einem Interim Manager professionelle, verhandlungserfahrene Unterstützung für die Zeit des Übergangs ins Haus. Mit dem Blick von außen, souverän und emotional unbelastet sorgt ein Interim Professional von ZMM für einen positiven Ausgang für alle Beteiligten – vor, während oder nach dem Verkauf.



### Kompetenz auf Abruf: Interim Manager von ZMM

- Erfahrene Professionals für alle Branchen
- Große Auswahl exakt passender Kandidaten
- Kostentransparent & tagesgenau kalkulierbar

Sprechen Sie zuerst mit uns!  
zmm@zmm.de · Tel. 089-542 644-0

**ZMM**  
Zeitmanager München GmbH

## Geringere Chancen, wenn Beteiligungsgesellschaften im Spiel sind?

Bei immer mehr Transaktionen steht mindestens auf einer Seite eine Beteiligungsgesellschaft. Einige behalten erworbene Firmen nur wenige Jahre im Portfolio, andere – etwa Family Offices – meist sehr lange. Je kürzer die durchschnittliche Haltedauer im Portfolio, umso höher liegt der Anteil der Portfoliofirmen, der im Lauf eines Geschäftsjahrs mit Eigentumswechseln zu tun hat, ob nur angestrebten oder tatsächlich realisierten. Kein Wunder somit, dass Beteiligungsgesellschaften auf ihrer Seite einer Transaktion auch von den Managementaufgaben im Vorfeld oder Nachlauf eines Deals einen größeren Anteil selbst übernehmen, als dies beispielsweise M&A-Berater tun würden. Sie greifen dabei häufig über eigene Pools oder Netzwerke auf fallweise kontrahierte Investmentbanker oder Transaktionsmanager zu. Insgesamt haben Interim Manager damit vielleicht etwas mehr Einsatzmöglichkeiten in Transaktionen, die nicht von Beteiligungsgesellschaften angestoßen sind.

## Verschiedene Stadien, verschiedene Anforderungen

Im Vorfeld einer Transaktion werden Interim Manager am häufigsten angefragt, wenn ein Verkäufer seine Marktübersicht verbessern, strategische Alternativen bewerten oder das eigene Unternehmen attraktiver aufstellen möchte. Nicht selten kommt es im laufenden Verkaufsprozess zu Vakanzen, etwa weil sich Manager unter dem neuen Eigner wenig Chancen ausrechnen. Auch während einer Transaktion können Interim Manager als Übergangsmanager einspringen, wenn verkäuferseitig kurz vor dem Ziel noch Manager abspringen. Häufig unterstützen Interim Manager auch Due Diligence-Prozesse. Etwa verkäuferseitig durch bessere Aufbereitung verkaufsrelevanter Daten oder käuferseitig durch deren kritische Überprüfung in einem Datenraum. Vor und während einer Transaktion geben oft Transaktionsspezialisten den Ton an, insbesondere beim Verkauf. Dessen Erfolg muss sich alles unterordnen. Umso lauter schlägt nach einer erfolgreichen Übernahme wieder die Stunde der Manager, es gibt ja so vieles zu tun. In solchen Fällen brauchen auch Beteiligungsgesellschaften operative Verstärkung bei der Neuausrichtung ihrer Neuerwerbungen.

## Fazit

Eigentumswechsel sind für niemanden Routine, fast jede Firma braucht dabei Hilfe. Ganz sicher bei Gestaltung und Verhandlung der rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Komplexe, meistens aber auch bei der Lösung der immensen Zusatzaufgaben für das Management der beteiligten Firmen. Interim Professionals können Führungsteams quantitativ und qualitativ verstärken.

### Dr. Anselm Görres

ist seit 1994 in der Interimsbranche und gründete 1996 die ZMM Zeitmanager München GmbH. Schon als McKinsey-Berater und MBI-Investor befasste er sich mit Transaktionen und deren Bewältigung.

