

## Ansichten und Einsichten

### Time is money – Wie frühzeitiges und konsequentes Transformationsmanagement Wertsteigerung bei Private Equity-Übernahmen generiert

Wer kennt diese Herausforderungen nicht bei Unternehmenstransaktionen durch Private Equity? Ein mittelständisches Unternehmen wird übernommen oder ein Arbeitsbereich aus einem Konzern ausgekauft. Das bestehende Management führt die Geschäfte fort. Mit dem Investment kann und soll das Unternehmen mit neuen Technologien in neue Märkte vorstoßen, Umsätze und Erträge verbessern und so Wertsteigerung erreichen. Ziele und Strategie werden der Unternehmensführung vorgegeben und mit ihr abgestimmt. Doch nach 18 Monaten hat sich nicht viel bewegt. Vorgaben und Projekte versanden in der Organisation. Umsetzung findet nur schleichend statt. Die Marktanteile haben sich nicht verbessert. Von einer Wertsteigerung kann nicht die Rede sein. Ein schneller Return on Investment ist nicht gegeben. Die Konsequenz: Das Top-Management wird ausgewechselt. Und das Spiel beginnt von Neuem.

Angesichts der seit Jahren stagnierenden M&A-Transaktionen, zunehmenden Wettbewerbs mit anderen Häusern und Family Offices, immer höheren EBITDA Multiples und rapide steigenden Übernahmepreisen ist dies nicht im Sinne der Investoren. Es muss deutlich mehr Eigenkapital eingesetzt werden, da Fremdkapital immer weniger zur Verfügung steht. Jeder Zeitverlust durch Anpassungsschwierigkeiten ist daher zu vermeiden. Dies gilt auch und erst recht in Post Corona-Zeiten. Hier sind zwar die Deal-Values deutlich gesunken sind. Aber damit wächst der schnelle interne Anpassungsbedarf an neue Geschäftsmodelle umso mehr, um einen überdurchschnittlichen Return on Investment zu generieren.

Als Experten des Transformationsmanagement unterstützen wir Private Equity Häuser, dieser Entwicklung erfolgreich Rechnung zu tragen. Gemeinsam mit ihnen und der Unternehmensleitung gestalten wir einen systematischen Prozess von Veränderungsmanagement und Veränderungskommunikation. Damit stellen wir sicher, dass sich Einstellungen, Verhaltensweisen und Prozesse gar nicht erst einnisten, die das Ziel der Wertsteigerung gefährden. Dieser Prozess sollte unmittelbar mit dem Deal Announcement gemeinsam mit der obersten Führungscrew beginnen und spätestens nach dem Closing auf alle Managementebenen und die Mitarbeiter:innen ausgedehnt werden.

Die Übernahme einer Firma durch Kapitalbeteiligungsfonds führt in den meisten Fällen zu einer tiefgreifenden Veränderung und Umwälzung des Unternehmens. Die Anforderungen an das Management sind andere als bisher, und es wird sehr viel mehr von ihnen erwartet. Es gibt neue

Ziele und entsprechend neue Strategien. Die Prozesse verändern sich, Verantwortlichkeiten und Rollen werden neu definiert. Die Organisation wird eine andere. Und das tiefgreifend. Mit einem systematischen Veränderungsmanagement steuern und moderieren wir kommunikativ diesen Prozess und stellen so sicher, dass er nicht scheitert. Denn ich kann nur umsetzen, was ich auch vermitteln kann. Jeder erfolgreiche Veränderungsprozess folgt diesem Grundgedanken. Dazu gehört, Führungskräfte und Mitarbeiter die Notwendigkeit bewusst zu machen, sie von den Zielen zu überzeugen, den Nutzen für sie selbst zu vermitteln, sie in die Strategieentwicklung einzubinden und damit Commitment zu erzeugen. So werden Mitstreiter und Verbündete für den neuen Weg gewonnen. Je früher und schneller dies gelingt, umso ziel- und ergebnisführender für alle Stakeholder: das Unternehmen und seine Mitarbeiter:innen, die Fondsgesellschaft und ihre Investoren.