



CEO Files: CEO Europe präsentiert jeden Monat ausgewählte Expertenbeiträge zu unterschiedlichen Fachbereichen.

Operating Partner und langjähriger LBO-Manager bei Advent International David McLemore über Erfolgsgeheimnisse bei Übernahmen und Turnarounds von europäischen Unternehmen

Strikte Arbeitsrechtsgesetze und Mitbestimmungsrechte machen die Restrukturierung von Übernahmen in Europa besonders schwierig. Die organisatorischen Herausforderungen sind immens. David McLemore von Advent International kennt die Schwierigkeiten und wie man damit umgehen muss. Der ehemalige GE Manager hat die Übernahme, Umstrukturierung und den Verkauf von 13 Unternehmen in Europa mit einer Wertsteigerung von insgesamt mehr als 1 Milliarde € geleitet.

Andros Payne, CEO von Humatica, traf sich mit Dave McLemore, um die Geheimnisse seines Erfolges besser zu verstehen.

Humatica: Sie haben umfassende Erfahrung mit verschiedenen Übernahmen in Europa sammeln können. Auf welche Art von Unternehmen haben Sie sich spezialisiert?

McLemore: Advent International ist ein internationales Unternehmen, das in allen Branchen tätig ist. Meine Aufgabe als Operating Partner bei Advent besteht darin, im industriellen Bereich zu agieren. Ich kenne die Mechanismen von Unternehmen, die ihre eigenen Produkte entwickeln, vertreiben und herstellen. Das ist grob umrissen unser Gebiet. Und weil meine Kompetenz darin besteht, Teams zu bilden und ihnen bei der Fokussierung auf ihre Aufgaben zu helfen, beschränke ich mich auf Unternehmen mit einem guten Leistungsausweis in der Vergangenheit.

Wir suchen nach Firmen, die in ihrer Branche einen guten Namen haben, so dass der Markt nicht erst überzeugt werden muss oder es neue Märkte zu erschließen gilt. Also solche Firmen, die aus irgendwelchen Gründen in Schwierigkeiten sind - sei es dadurch, dass sie zu viel Fremdkapital hatten, ihren Fokus verloren haben oder zu stark gewachsen sind. Genau diesen Unternehmen helfen wir durch neue Schwerpunktssetzung wieder auf die Beine.

Verfasst von
Andros Payne,
ICEO #27345, Schweiz

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



Humatica: Wie viele Unternehmen haben Sie gekauft, umstrukturiert und wieder verkauft?

McLemore: Insgesamt 13. Unser erstes Geschäft, Panta Electronics, war jedoch eine einzige Transaktion, bei der wir von Philips insgesamt neun Firmen abgekauft haben.

Humatica: Wie groß waren diese Firmen?

McLemore: Bei Panta Electronics handelte es sich um ein Ertragsvolumen von insgesamt 200 Millionen €. Bei Moeller Electronics, einem unserer letzten Geschäfte, ging es um eine Summe von ca. 1,5 Milliarden €.

„Aufgrund gesellschaftlicher Strukturen und unterschiedlicher Gesetzgebung in den Ländern Europas war es problematischer, Wert steigernde Änderungen herbei zu führen“

Humatica: Könnte man generell sagen, dass alle Unternehmen, bei denen Sie sich einschalten, grundlegende Probleme haben?

McLemore: Ja. Jeder sucht nach seinem besonderen Vorteil im Markt. Unternehmen, im mittleren Marktsegment mit gleichzeitig globaler Ausrichtung bilden bereits ein spezifisches Segment der Private Equity Landschaft. Wenn ein Unternehmen sich darüberhinaus auch noch in Schwierigkeiten befindet, dünnt sich das Feld der potenziellen Mitspieler erheblich aus. Es gibt einfach nicht viele Manager und Investoren, die diese schwierigen Fälle übernehmen wollen. Diese Kombination führt zu weniger Konkurrenz. Und weniger potenzielle Wettbewerber bedeutet idealerweise eine bessere Preisgestaltung beim Kauf. Denn ganz gleich, wie gut man ist: Wenn man zu viel bezahlt, bekommt man selten alles wieder heraus. Es ist wichtig, anfänglich den richtigen Preis zu erzielen. Aus diesem Grund arbeiten wir gerade im Vorfeld solcher komplizierten Transaktionen im industriellen Bereich besonders hart. Mit dem Einsatz von Leuten wie mir ist Advent International bisher erfolgreich gewesen.

Humatica: Ein Großteil Ihrer Arbeit fokussiert sich auf Europa, obwohl Sie selbst Amerikaner sind. Gibt es in Europa ein größeres Potenzial als in den USA?

McLemore: Es gibt in Europa einige sehr gute Unternehmen, die weltweit Spitzenklasse sind. Aber wenn man in diesen großen multinationalen Unternehmen einmal hinter die Kulissen schaut, gibt es bei allen einige Bereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören und stiefmütterlich behandelt werden. Diese Bereiche sind oft vernachlässigt. Dazu kommt noch, dass europäische Unternehmen tendenziell dazu neigen, bei der Beschaffung und Produktion nicht global zu agieren. Somit sind die Möglichkeiten für das Wachstum der "Free Cashflows" respektive einer EBITDA Zunahme in Europa viel höher als in den USA.

Aufgrund der gesellschaftlichen Strukturen und der unterschiedlichen Gesetzgebung in den verschiedenen Ländern Europas war und ist es jedoch problematischer, Wert steigernde Änderungen herbei zu führen. Als ich vor zehn Jahren in dieses Geschäft einstieg, gab es nur wenige Investoren, die sich dieser Herausforderung stellen wollten. Ich glaube, wir waren anderen

Verfasst von
Andros Payne,
iCEO #27345, Schweiz

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



anfänglich eine Nasenlänge voraus – das hat sich aber rasant geändert und heute gibt es viel mehr Mitstreiter.

Humatica: Auf welche Probleme sind Sie bei den von Ihnen erworbenen Unternehmen am häufigsten gestoßen?

McLemore: Aus finanzieller Sicht waren die Unternehmen eher Kosten- als Profitcenter. In den meisten Fällen fehlte die Transparenz über die Finanzlage. Die Erlöse sind relativ einfach zu verstehen. Aber wenn es um das Verständnis von produktspezifischen Bruttogewinnen geht, ist das schon sehr schwierig, ja fast unmöglich. Man hat beim Kauf also oft ein Controllingproblem.

Ein weiteres Thema sind die in jedem Land unterschiedlichen Arbeitsrechte. Dies treibt den Mehraufwand für Anwälte im Arbeitsrecht, Wirtschaftsprüfer und dergleichen enorm in die Höhe. Es müssen viele Leute zu Rate gezogen werden. Wenn man jedoch bereit ist, dieses Maß an Arbeit zu leisten und sich von vornherein darüber im Klaren ist, dass das Ganze viel teurer wird als andere, leichtere Transaktionen, kann man dies bei der anfänglichen Preiskalkulation mit berücksichtigen.

Das Schöne an Europa ist, dass, auch wenn die Dinge hier kompliziert und teuer sind, die Leute in den Gewerkschaften und Betriebsräten hoch qualifiziert sind. Die meisten von ihnen sind Geschäftsleute. Wenn man ein tragfähiges Geschäftsmodell vorlegen kann und sie wissen, die Alternative besteht entweder in der Reduktion einiger Arbeitsplätze oder der Schließung des gesamten Betriebes, ziehen sie mit dir an einem Strang und geben ihr Bestes.

Wenn man mit den Gewerkschaftlern sprechen würde, mit denen wir zu tun hatten und den Unternehmen, in die wir hinein gegangen sind, so würden sie uns ein ziemlich gutes Zeugnis ausstellen. Trotz der zahlreichen Veränderungen, die wir vorgenommen haben und der Tatsache, dass wir einige Werke schließen mussten, haben wir jedes Mal einen besseren, gesunderen Betrieb hinterlassen.

Humatica: Wie sind Sie mit den Gewerkschaften und Betriebsräten umgegangen?

McLemore: Hier haben wir es wiederum mit Geschäftsleuten innerhalb der Gewerkschaften zu tun, was extrem hilfreich ist. Wir beziehen sie schon zu einem frühen Zeitpunkt in die Diskussion mit ein, denn für den Fall, dass es nicht funktioniert, wollen wir das im Vorweg wissen. Diese Art von Gesprächen gehören sogar zu unserer Due Diligence und zu unserem 100-Day Plan. Auch wenn zu diesem Zeitpunkt noch keine offiziellen Entscheidungen getroffen werden, lassen sich sehr gute und aufrichtige Gespräche führen. Die Gewerkschaft reagiert natürlich erstmal ablehnend. Aber sobald sie sehen, dass wir die Mitarbeiter nach den gesetzlichen Vorgaben behandeln und niemanden übers Ohr hauen, gibt es gute Gespräche. Und wir haben niemals versucht, Geschäfte auf dem Rücken der Angestellten auszutragen und einfach Mitarbeiter zu entlassen. Wenn wir uns

*Verfasst von
Andros Payne,
iCEO #27345, Schweiz*

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



eine Umstrukturierung des Betriebes von vornherein nicht leisten konnten, dann haben wir den Deal erst gar nicht gemacht.

„Letztendlich zahlt es sich meiner Meinung nach aus, wenn die Leute nicht darüber spekulieren müssen, was man vorhat“

Humatica: Das hört sich nach einem sehr kooperativen Ansatz mit den Gewerkschaften an.

McLemore: Es war ein ehrlicher Ansatz. Ich bin immer direkt und ehrlich gewesen. Wenn ich zum Schluss kam, ein Werk müsse geschlossen werden, wussten sie es frühzeitig. Wenn ich glaubte, dass Vertriebsniederlassungen zusammengelegt werden mussten, dann gab es die entsprechenden Gespräche. Letztendlich zahlt es sich meiner Meinung nach aus, wenn die Leute nicht darüber spekulieren müssen, was man vorhat.

Humatica: Vor welche Herausforderungen waren Sie mit den Führungskräften der erworbenen Firmen gestellt?

McLemore: Multinationale Konzerne, die sich von bestimmten Sparten trennen, entsenden nicht gerade ihre Hoffnungsträger in diese Unternehmensbereiche. Dies ist sicherlich einer der anfänglichen Herausforderungen, mit der man konfrontiert wird. Man braucht Erfahrung in dem Industriesektor, aber es bedarf unter Umständen auch Leute von außen, um Schwerpunkte zu setzen. Dabei besteht die größte Herausforderung normalerweise darin, das vorherige Management davon zu überzeugen, dass das, was sie bisher getan haben, in Zukunft nicht akzeptabel ist. Genauso wichtig ist, dass sie sich rasch und konsequent in die neue Richtung bewegen.

Bei schon vorhandenen Führungsteams geht es immer um die Faktoren Schnelligkeit und Cash. Die meisten von ihnen haben am Dienstag nie das Bankkonto dahingehend kontrollieren müssen, ob die Gehälter am Donnerstag ausgezahlt werden können. Wenn man für Siemens arbeitet, gibt es einen großen Finanztopf. Wenn man Geld braucht, ist es da. Und wenn man zu viel hat, nehmen sie es einem weg. Alle reden über Cash, aber nicht jeder weiß, wie man richtig damit umgeht.

„Ich bin der Ansicht, dass die Effektivität einer Entscheidung ein Produkt aus der Güte der Entscheidung multipliziert mit der Akzeptanz dieser Entscheidung ist“

Humatica: Welche zwischenmenschlichen Fähigkeiten sind für externe Übernahme-Manager am wichtigsten?

McLemore: Idealerweise ist das bestehende Management die richtige Besetzung. Denn letztendlich können wir es nicht allein packen, egal wie gut ich meiner eigenen Einschätzung nach bin oder wie gut andere sind, die ich an den Tisch bringe. Es funktioniert einfach nicht, besonders angesichts der kurzen Zeit, in der wir beschlossene Massnahmen implementieren wollen.

In der Phase der Kaufprüfung arbeite ich hart daran die Geschäftsleitung von unseren Zielen zu überzeugen. Im Idealfall ist das die Richtung, die die

Verfasst von
Andros Payne,
iCEO #27345, Schweiz

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



Geschäftsleitung auch bereits einschlagen wollte, aber nicht die nötigen Ressourcen dazu hatte. Ich tue mein Bestes, um bei Restrukturierungsmaßnahmen, die bis anhin nicht klar durchdacht wurden, entsprechende Zustimmung zu erreichen, z.B. wie die Umstrukturierung oder Neuorientierung des Unternehmens auszusehen hat, ob Bereiche verkauft oder Werke geschlossen werden müssen. Ich bin der Ansicht, dass die Effektivität einer Entscheidung ein Produkt aus der Güte der Entscheidung multipliziert mit der Akzeptanz dieser Entscheidung ist. Es ist immer besser, Einverständnis zu erlangen, selbst wenn man in puncto Qualität geringfügige Abstriche machen muss. Man erreicht sein Ziel schneller – und die Effektivität dieser Entscheidung ist einfach höher.

Daran glaube ich fest und arbeite dafür hart. Sogar so sehr, dass wir mindestens zwei Akquisitionen fallen gelassen haben, weil wir die Geschäftsleitung nicht überzeugen konnten, dass das, was getan werden musste, richtig ist. Letztendlich haben wir festgestellt, dass wir nicht genügend Leute einstellen konnten, um die erforderlichen Schritte vor dem Zusammenbruch des Unternehmens durchzuführen, wenn die Geschäftsleitung nicht mit uns an einem Strang zöge.

Humatica: Wie gehen Sie mit mangelnder Akzeptanz um, nachdem Sie einen Plan entwickelt haben?

McLemore: Das ist genau das, was ich „geheimes Veto“ nenne. Im Prinzip heißt das, die Leute sitzen da und sagen „Ja und Amen“, glauben aber nicht daran. Nach dem Meeting bleibt alles beim Alten. Sie machen alles genauso wie vorher. Hier besteht der Trick darin, dass wir im Vorherein intensiv am Geschäft arbeiten, indem wir mit der Geschäftsführung zusammen einen 100-Tagesplan entwickeln. Anschliessend agieren wir sehr schnell. Die Führungskräfte, die allem zugestimmt haben, jedoch nichts tun, fallen schnell auf. Sie werden sofort geoutet und man muss sie nur noch entfernen, selbst wenn es zu diesem Zeitpunkt keinen adäquaten Ersatz gibt, was schmerzlich ist. Es führt kein Weg daran vorbei. Wenn man schlechtes Verhalten sofort bestraft, verbessern sich die Leistungen all derjenigen, die die richtige Richtung eingeschlagen haben erheblich. Das Gute daran ist, dass man nicht 100% der Leute in Bewegung setzen muss. Wenn man es schafft 10-15% der Schlüsselfiguren zu überzeugen sich in die richtige Richtung zu bewegen, folgen ihnen weitere 70% der Mitarbeiter. Damit sind es also schon 85% der Mitarbeiter, die sich in die richtige Richtung bewegen.

„Wenn man es schafft 10-15% der Schlüsselfiguren zu überzeugen sich in die richtige Richtung zu bewegen, folgen ihnen weitere 70% der Mitarbeiter.“

Humatica: Das klingt so, als ob Sie bei der Umstrukturierung ein äußerst motivierendes und spannendes Umfeld für die Führungsriege schaffen.

McLemore: Ja, es gibt immer ein paar gute Führungskräfte. Sie wurden einfach noch nicht von der Leine gelassen und hatten nicht die Werkzeuge oder die Verantwortungsbefugnis, etwas zu bewegen. Neulich haben wir jemanden mit der Aufgabe betraut, ein Werk in Irland zu schließen und ein neues in China aufzubauen, der vorher noch nicht mal in einer

Verfasst von
Andros Payne,
iCEO #27345, Schweiz

Finden Sie uns im Internet:
www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



Leitungsposition war. Aber er hatte ein gutes Verständnis der Produkte, war motiviert und kompetent.

Humatica: Entdecken Sie Talente und geben ihnen Positionen mit größerer Verantwortung?

McLemore: Ja. Wenn ich einen guten Weg kennen würde oder eine Formel, nach der sich diese Leute finden lassen, wäre vieles einfacher. Aber im Allgemeinen ist es einfach das Ergebnis harter Arbeit. Man fragt das Management: „Wer sind eure besten Leute?“; „Wo sind diese Mitarbeiter und was machen sie?“. Manchmal stimmen diese Einschätzungen, manchmal auch nicht.

Humatica: Welchen Tipp würden Sie Führungskräften geben, deren Unternehmen von Investoren übernommen wird?

McLemore: Es ist eigentlich sehr pragmatisch. Wenn wir eine Firma kaufen, dann werden diejenigen, die uns dabei bei der erfolgreichen Restrukturierung helfen, normalerweise belohnt. Diejenigen, die uns nicht helfen, werden in der Regel entlassen. Wir verlangen lediglich, dass der Plan, den das Management einzulösen versprochen haben, auch tatsächlich umgesetzt wird.

Wenn man im Bereich Firmen mit privatem Beteiligungskapital erfolgreich sein will, muss man sein Ohr nah am Investorenteam haben und verstehen, was sie möchten und welche Marschrichtung sie einschlagen wollen. Darüberhinaus soll man sein Bestes geben, um sicherzustellen, dass der Plan aufgeht und entsprechenden Unternehmenswert generiert. So einfach ist das. Und meiner Ansicht nach lohnt sich das nicht nur finanziell, sondern auch im Hinblick auf die Freiheiten und die Schnelligkeit im Treffen von Entscheidungen, die Firmen mit privatem Beteiligungskapital bieten.

„Diejenigen, die uns dabei bei der erfolgreichen Restrukturierung helfen, werdem belohnt. Diejenigen, die uns nicht helfen, werden normalerweise entlassen.“

Humatica: Stellt das für Manager eine Gelegenheit dar, ihre Führungsqualitäten auszubauen?

McLemore: Auf jeden Fall. Ich erinnere mich da an einige Leute bei Philips, mit denen wir zusammen gearbeitet haben. Anfänglich waren sie Philips gegenüber noch loyal und wir waren die Wüstlinge. Einige der Leute waren seit 30 Jahren im Konzern beschäftigt. Es dauerte einige Zeit, bis sie verstanden hatten, dass das Schicksal des Unternehmens in ihren eigenen Händen lag und dass sie es weiterhin leiten mussten, ohne ständig an mich zu berichten, was sie gerade zu tun gedachten. Schon bald kapierten sie, dass Machen besser als Fragen ist.

Humatica: Welche Rolle spielt Geduld beim Erfolg der von Ihnen übernommenen Firmen?

McLemore: Eine ziemlich grosse, wenn Sie mich fragen. Obgleich die wenigsten mir glauben würden, dass ich ein geduldiger Mensch bin. Man kann niemanden davon überzeugen, sich zu engagieren und genau das zu

Verfasst von
Andros Payne,
iCEO #27345, Schweiz

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



tun, was sie tun sollen, wenn man sie ständig hinterfragt. Es gibt viele Situationen, in denen man absolut sicher ist, dass sie gerade einen Riesenfehler machen und man könnte eingreifen und die Sache gerade biegen. Aber sie müssen es selbst in Ordnung bringen oder ihr Plan wird auf einmal zum eigenen. Und ohne andere Menschen lässt sich das Ziel einfach nicht erreichen. Daher muss man den Menschen zugestehen, dass sie ihre eigenen Fehler machen. Was nicht heißen soll, dass ich sie nicht ein wenig an die Hand nehme. Aber ich gehöre nicht zu denjenigen, die herumbrüllen und mit der Faust auf den Tisch hauen. Es bedarf einiger Geduld, um Managern klar zu machen, dass dies wirklich ihr eigener Plan ist und dass sie selbst herausfinden müssen, wie sie ihn umsetzen.

Humatica: Haben Sie sich selbst durch diese Erfahrungen und Umstrukturierungen verändert?

McLemore: Ja. Was mir am schwersten gefallen ist, war, meine Stärken und Schwächen zu erkennen. Ich habe eingangs gesagt, dass Sie mich nicht engagieren würden, um eine Strategie auszuarbeiten. Vor 15 Jahren hätte ich das wahrscheinlich noch nicht gesagt. Ich war erfolgreicher Geschäftsführer mehrerer Unternehmen, die in Schwierigkeiten steckten und denen ich wieder auf die Füße helfen konnte. Offen gestanden litt ich nicht gerade an Minderwertigkeitskomplexen und dachte, ich könnte einen Bären mit einem Stock erlegen. Dann jedoch wurde ich immer erfolgreicher und konnte anderen dabei helfen, mehr Erfolg zu haben, als ich gelernt habe, meine wahren Stärken besser einzuschätzen. Ich kann Pläne implementieren und umsetzen. Und ich bin bereit, dafür die Zeit und Energie zu investieren, um andere von ihrem Plan zu überzeugen - und dass es sich um ihren Plan handelt, nicht um meinen. Das ist anders als vor 15 Jahren. Dies ist etwas, das ich über mich selbst gelernt habe; es hilft mir, die Auswahl der möglichen Akquisitionskandidaten einzuschränken und Fehler zu vermeiden.

Zum interviewten Experten

DAVID MCLEMORE, ist Operating Partner bei Advent International. Er hat mehr als 35 Jahre operative Industrieerfahrung.

Herr McLemore hielt zahlreiche Posten als Geschäftsführer und Vorstandsmitglied in verschiedenen internationalen Unternehmen. Zwischen 1985 und 1997 war er General Manager bei General Electric. Herr McLemore hat an der Oklahoma State University sein technisches Studium abgeschlossen.



Zum Interviewer

ANDROS PAYNE, ist CEO von Humatica. Davor war er Partner bei Mercer Management Consulting und Hightech-Unternehmer. Er hat zwei Ingenieurabschlüsse und einen MBA der Stanford Graduate School of Business.



Verfasst von
Andros Payne,
iCEO #27345, Schweiz

Finden Sie uns im Internet:
www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15