Deloitte.

Transparenz in Portfoliogesellschaften

6 Tipps für CFOs, wie man Transparenz effektiv erhöht und Performance verbessert

Financial Advisory

Transparenz in Portfoliogesellschaften – was wichtig ist 04

6 Tipps für CFOs, wie man Transparenz effektiv erhöht und Performance verbessert 06

Ideen in die Praxis umsetzen – Interview mit Florian Schnau, CFO der Wer liefert was? GmbH 20

PE Portfolio Services 26

Kontakt 28

Transparenz in Portfoliogesellschaften – was wichtig ist

Transparenz in Unternehmen ist essenziell, in Portfoliogesellschaften mit Private-Equity-(PE-)Beteiligung hat Transparenz aber herausragende Bedeutung.

Das PE-Businessmodell zielt darauf, im Rahmen eines zeitlich begrenzten Engagements der PE-Investoren den Unternehmenswert von Portfoliogesellschaften zu steigern. Insofern sind die genaue Kenntnis von Treibern und Stellschrauben, die Überwachung und Steuerung der Performance und die Belegbarkeit von Wertsteigerungen entscheidend, um Werte bis zum und im Exit zu maximieren. Genau hier setzt Transparenz an.

Eine von uns im Rahmen unseres halbjährlich stattfindenden Deloitte CFO Forums durchgeführte aktuelle Umfrage[1] bei CFOs und PE-Investoren zum Thema Transparenz gibt Aufschluss darüber, was beiden Partnern besonders wichtig ist. Die Umfrage zeigt zudem Ansatzpunkte auf, warum Ansprüche von der Realität abweichen können.

Unsere 6 Tipps, wie man Portfoliogesellschaften auf die gestiegenen und sich in einer zunehmend digitalen Welt wandelnden Anforderungen an Transparenz vorbereiten sollte, richten sich in erster Linie an CFOs, da sie hierfür die Verantwortung tragen. Sie sind aber auch als Denkanstöße für die in den PE-Häusern für das Portfoliomanagement zuständigen Investmentmanager geeignet.

Florian Schnau, CFO der Wer liefert was? GmbH, kennt beide Perspektiven und gibt abschließend wertvolle Hinweise, wie man Ideen zur Erhöhung der Transparenz auch tatsächlich umsetzen kann.

Abb. 1 – Ergebnisse unserer Transparenzumfrage

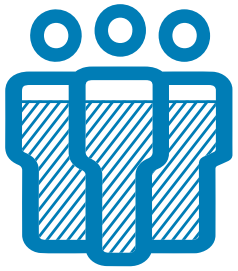
95%

der Befragten messen den Aspekten
- zeitnahes und effektives Reporting,
- effiziente Planungs- und Steuerungsprozesse und
- Einsatz von bedarfsgerechten IT-Systemen und -Anwendungen eine hohe Bedeutung für ihre Steuerungs- und Überwachungstätigkeit bei.

86%

der Befragten sehen das Thema „aussagekräftige Reports (inkl. KPIs) für Entscheidungsträger aller Ebenen" als die entscheidende Maßnahme zur Steigerung von Transparenz in ihrer derzeitigen Situation.

Maßnahmen zur Steigerung von Transparenz sind nach Einschätzung der Befragten zeitkritisch und sollten in den ersten 24 Monaten des PE-Investmentzyklus eingeleitet werden.

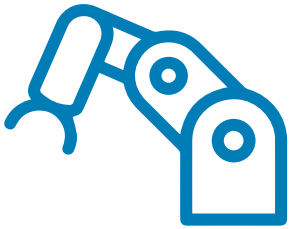


67%

sehen die internen Ressourcen als wesentlichen Grund für eine abweichende Sichtweise von PE-Investoren und CFOs. Genauso entscheidend finden PE-Investoren die Aspekte „unzureichende Kommunikation" und „unterschätzte Transparenz".

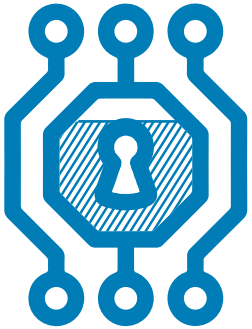
[1] An der Umfrage haben insgesamt 36 CFOs und PE-Investoren teilgenommen, davon 24 CFOs und 12 Vertreter von PE-Häusern. Insofern erhebt die Studie nicht den Anspruch einer repräsentativen Umfrage, sondern gibt ein aktuelles Meinungsbild der befragten Interessengruppen zum Thema Transparenz wieder.

Für **83%** der PE-Investoren spielt eine effektive Corporate Governance eine wichtige Rolle beim Thema Transparenz; bei den CFOs ist die Zahl mit **38%** vergleichsweise gering.



75% der befragten PE-Investoren haben sich bereits mit dem Thema Industrie 4.0 auseinandergesetzt; bei den CFOs hingegen waren es nur **50%** der Studienteilnehmer.

62% der Befragten sehen die Performancesteuerung durch das Management und das Monitoring durch das PE Haus als die beiden Top Treiber zur Steigerung der Transparenz.



Über **80%** der Befragten haben sich bereits mit den beiden Themen Cyber Security und Data Analytics im Rahmen ihrer Digitalisierungsstrategie befasst.

6 Tipps für CFOs, wie man Transparenz effektiv erhöht und Performance verbessert

Deloitte steht permanent mit einer Vielzahl von PE-Häusern und deren Portfoliogesellschaften in Kontakt. Von Jahr zu Jahr erhöhen sich stetig der Umfang von und die Anforderungen an Transparenz. Gleichzeitig bieten neue Technologien interessante Möglichkeiten, Transparenz als wertstiftenden Faktor einzusetzen bei dem Ziel, die Performance nachhaltig und wertsteigernd zu verbessern.

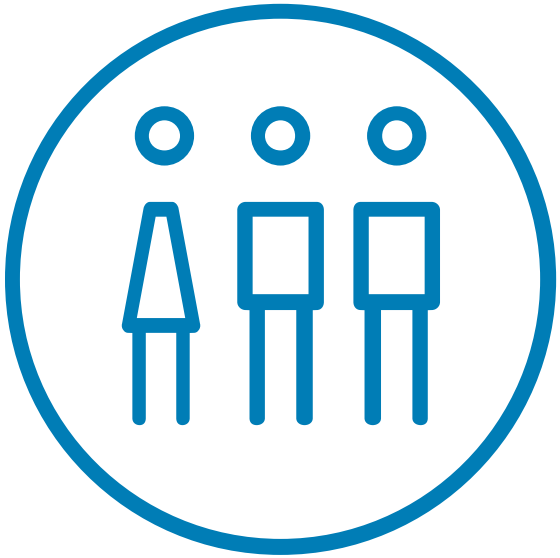
CFOs müssen in enger Abstimmung mit den PE-Investoren definieren, wie sie gemeinsam bei knappen internen Ressourcen angemessene Transparenz in ihren Portfoliogesellschaften herstellen können.

Die nachfolgenden 6 Tipps zur praktischen Umsetzung beruhen auf den aktuellen Ergebnissen der Umfrage sowie Erfahrungen und Beobachtungen aus unserer Best Practice mit beiden Partnern. Dabei spielen harte und weiche Faktoren gleichermaßen eine bedeutende Rolle.

„Der Worte sind genug gewechselt,
lasst mich auch endlich Taten sehn!“

Johann Wolfgang von Goethe, „Faust“

6 Tipps für CFOs, wie man Transparenz effektiv erhöht und Performance verbessert



Tipp 1: Communication is key!

Diese Empfehlung ist so selbstverständlich, dass wir lange überlegt haben, ob wir sie überhaupt aufnehmen, und wenn ja, an welcher Stelle.

Letztendlich war unsere Best Practice ausschlaggebend. Wir haben immer wieder die Beobachtung gemacht, wie kritisch eine gute Kommunikation zwischen Management und Finanzinvestor für den Gesamterfolg eines Investments, aber auch für die Festlegung und Umsetzung der angemessenen Transparenz ist.

Am Anfang ist es wichtig, durch offene und unvoreingenommene Kommunikation Vertrauen auf beiden Seiten aufzubauen, denn dieses Vertrauen wiederum ist die Grundlage für eine erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit über die nächsten Monate und Jahre. Als hilfreich haben sich auch klassische Festlegungen der Kommunikationsprozesse, Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner (was, wann, wie und an wen) herausgestellt.

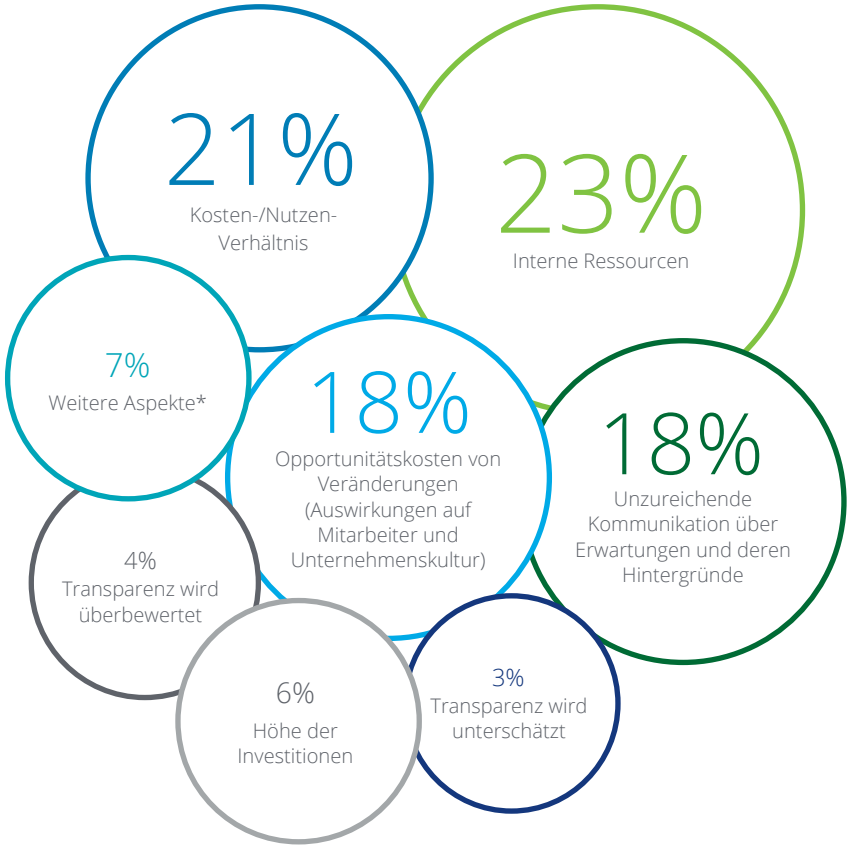
Auch von den Teilnehmern unserer Umfrage wird „unzureichende Kommunikation über Erwartungen an Transparenz und deren Hintergründe“ als bedeutend für Abweichungen zwischen Ansprüchen und Realität bewertet.

Zentrale Fragestellungen

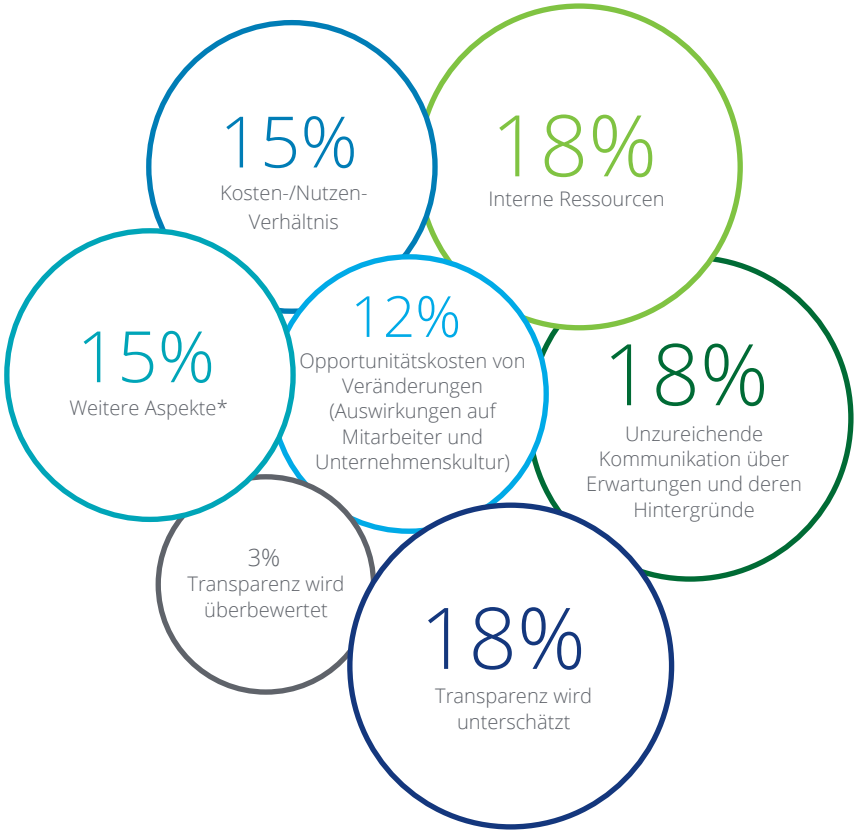
- Verstehen Sie die konkreten Erwartungen Ihres Investors an Transparenz und deren Hintergründe?
- Sind Grenzen und Hindernisse von Machbarkeit offen angesprochen worden?
- Ist der angestrebte Sollzustand in einem gemeinsamen Arbeitsplan mit Prioritäten, Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Ansprechpartnern und Zeitplan festgelegt worden?
- Gibt es regelmäßige Treffen mit Ihrem Investor, um Fortschritt und kontinuierliches Realignment sicherzustellen?
- Gibt es Veranstaltungen/Netzwerke, die Ihnen den laufenden Austausch mit Peers über Best Practice und relevante Themen ermöglichen?

Abb. 2 – Warum decken sich Ihrer Erfahrung nach die Sichtweisen der PE-Investoren oftmals nicht mit denen der CFOs in den Unternehmen?

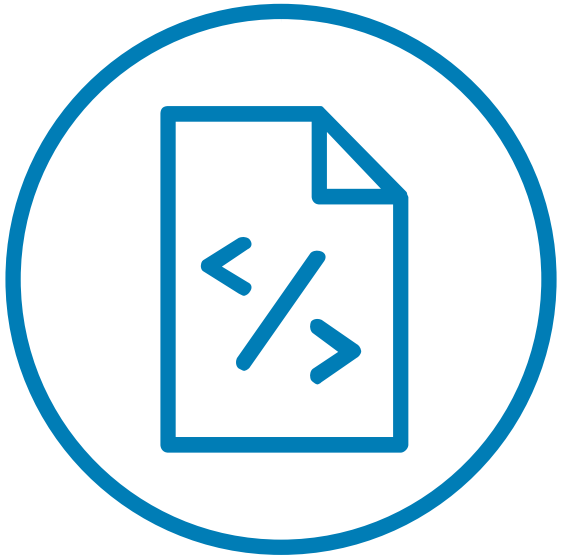
CFOs von Portfoliogesellschaften



PE-Investoren



* Freie Antworten der Teilnehmer, die über die vorgegebenen Antworten hinausgehen.



Tipp 2: Reporting first!

Wie entwickelt sich das Unternehmen und hat das Management das Unternehmen im Griff? Diese Fragen sind für Management und Investoren von entscheidender Bedeutung, deshalb gilt es, verlässliche und aussagekräftige Reports für Entscheidungsträger aller Ebenen mit höchster Priorität zu entwickeln.

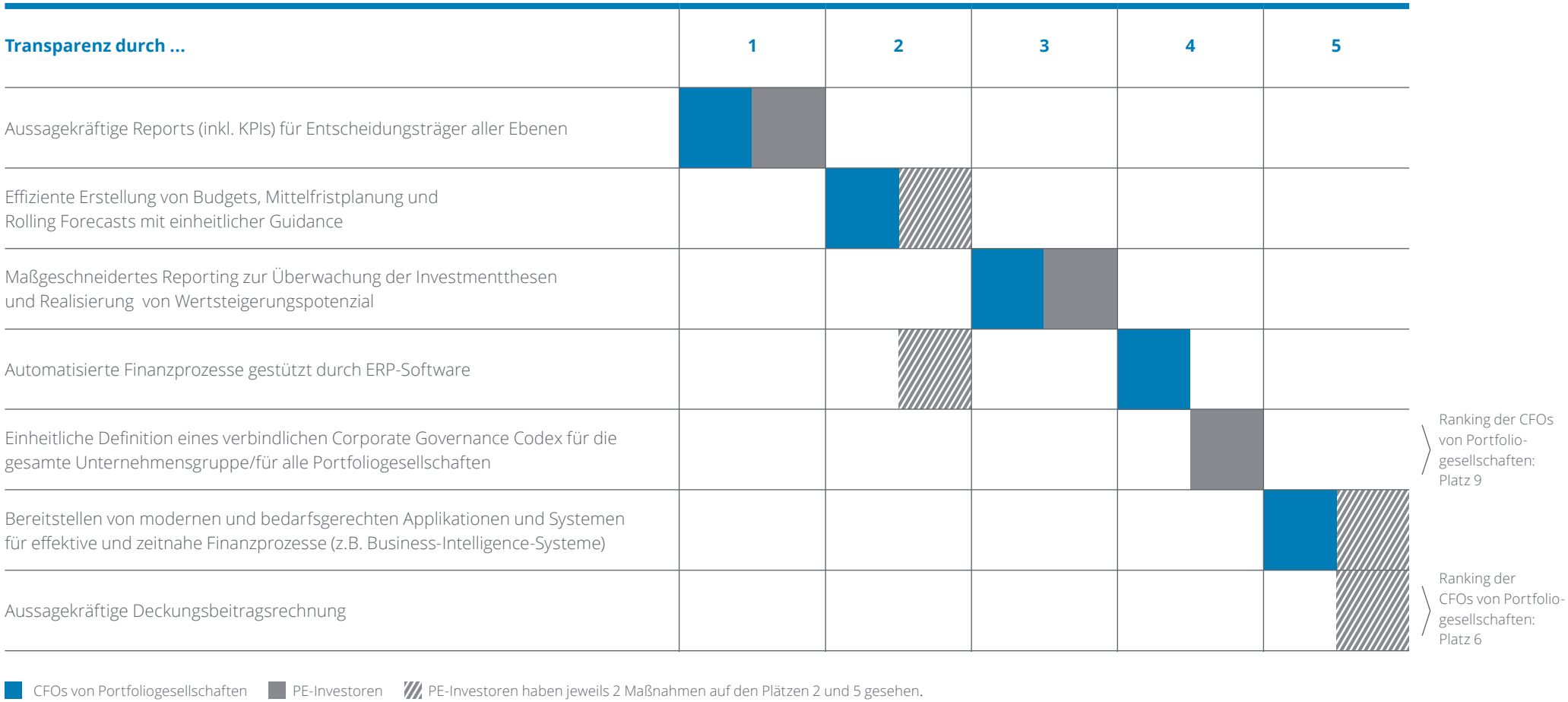
Was aussagekräftig ist, hängt dabei jeweils vom Einzelfall und von der konkreten Situation der Portfoliogesellschaft ab. Im Allgemeinen sollte das Reporting jedoch zeitnah und qualitativ hochwertig alle entscheidungsrelevanten Informationen zur Steuerung und Überwachung der Performance zur Verfügung stellen.

Wie auch die Umfrage zeigt, werden die gesonderte Überwachung und Darstellung von Wertsteigerungsprogrammen zunehmend bedeutender, wirken sie sich doch nach unserer Erfahrung als fundierter Nachweis der realisierten Performance-Verbesserungen direkt wertsteigernd im Exit aus.

Zentrale Fragestellungen

- Sind die berichteten Finanzdaten vollständig, relevant und ausreichend erläutert?
- Sind die Daten konsistent und zur Finanzbuchhaltung überleitbar?
- Steuern Sie über KPIs und haben Sie sich mit dem Investor auf die für Management und Investor relevanten KPIs geeinigt?
- Sind die Werttreiber angemessen detailliert und transparent dargestellt, i.e. Wissen Sie, womit Sie Geld verdienen und wo Sie Geld verlieren?
- Wird der Fortschritt bei Wertsteigerungsprogrammen anhand klar definierter KPIs und Transparenz der realisierten Potenziale im Cash und im EBITDA gemessen?
- Sind KPIs klar definiert und mit der Incentivierung von Entscheidungsträgern verbunden?

Abb. 3 – Top 5 Maßnahmen zur Steigerung von Transparenz



Tipp 3:
Do not waste time!

Gehen Sie Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz frühzeitig an, damit Sie und Ihr Investor von Anfang an im Investmentzyklus von den Vorzügen erhöhter Transparenz bei Planung, Steuerung und Überwachung der Performance profitieren können.

Unsere Umfrage belegt, dass beide Partner die meisten der von uns zur Auswahl gestellten Maßnahmen als zeitkritisch erachten und innerhalb der ersten 24 Monate nach Erwerb des Unternehmens einleiten wollen.

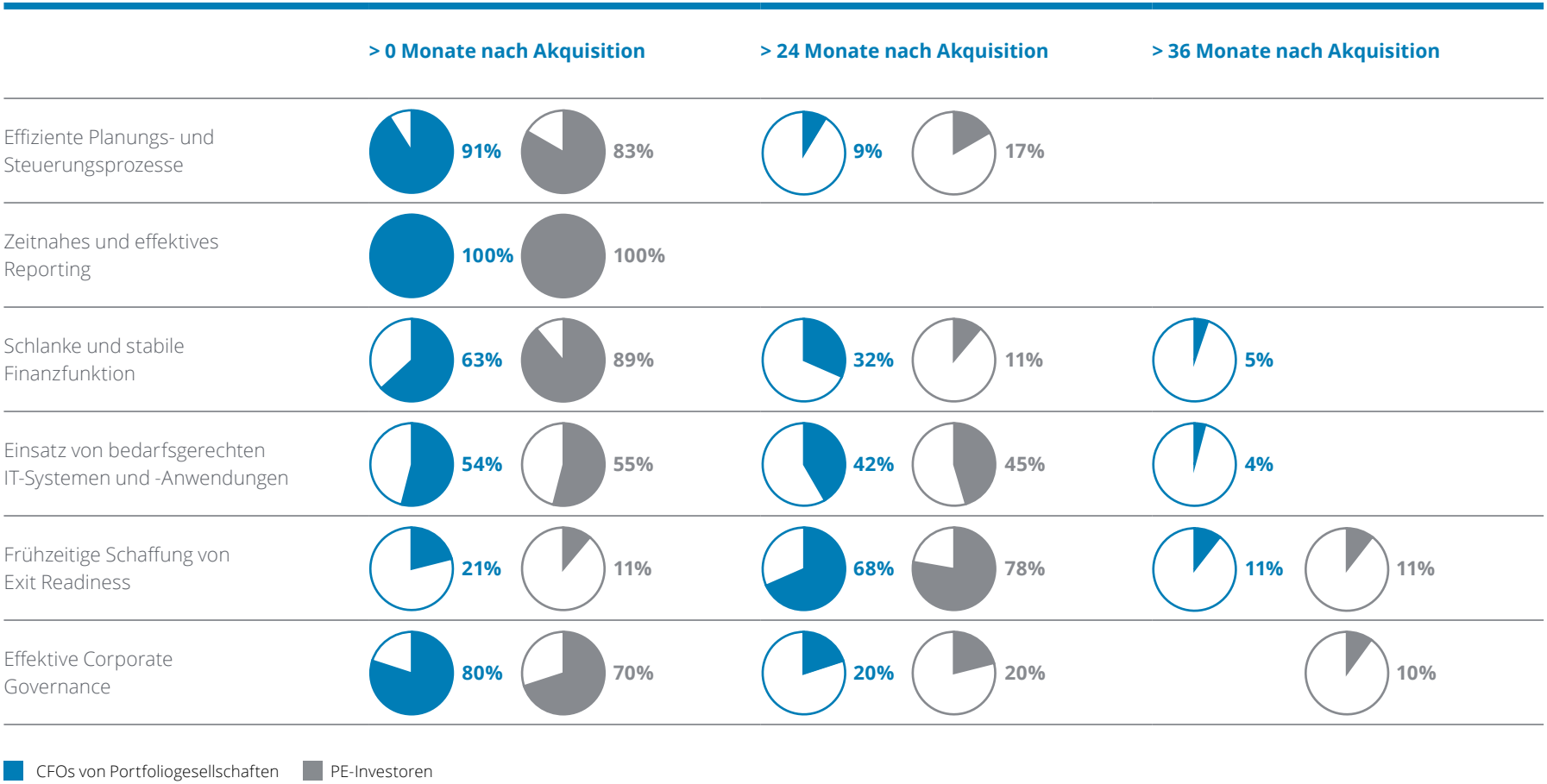
In der Praxis hat sich bewährt, dringende, relevante Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz bereits in einem „100-Tage-Plan" festzuhalten. Gerade diese ersten Wochen und Monate sind wichtig, um die richtigen Weichenstellungen in Sachen Transparenz für den gesamten Investmentzyklus zu stellen. Nutzen Sie dabei auch die Expertise der in der Akquisition involvierten Berater, um von facettenreichen Einblicken und im Sinne von Best Practice wertvollen Hinweisen insbesondere für Quick Wins zu profitieren.

Auch wenn der Exit erst am Ende des Investmentzyklus steht, sollten Sie diesen bereits bei der anfänglichen Weichenstellung fest im Auge behalten. Es gibt viele Ansatzpunkte und Maßnahmen, die Sie je nach der Form des geplanten Exits schon jetzt berücksichtigen sollten, um mit der für die jeweilige Situation angemessenen Transparenz den Unternehmenswert zu maximieren.

Zentrale Fragestellungen

- Haben Sie insgesamt eine Agenda zum Thema Erhöhung der Transparenz?
- Sind in diesen Plan auch Erkenntnisse anderer Beteiligter aus der Due-Diligence-Phase eingeflossen?
- Sind Maßnahmen unter Berücksichtigung von Importance vs. Urgency kategorisiert und in einem mit dem Investor abgestimmten Zeitplan festgehalten worden?
- Sind Erfordernisse aus einer angestrebten Exit-Route (z.B. IPO) im Hinblick auf Prozesse, Systeme und Erhebung zusätzlicher Finanzdaten bereits frühzeitig in die Überlegungen eingeflossen?

Abb. 4 – Zeitpunkt zur Einleitung von ersten Maßnahmen zur Transparenzsteigerung



Tipp 4:
Generate quick wins!

Quick Wins sind wichtig, um Ihre Umsetzungskompetenz unter Beweis zu stellen und so Vertrauen zwischen PE-Investor und Ihnen als CFO aufzubauen. Quick Wins sind aber auch hilfreich, um die Motivation und die Bereitschaft zu Veränderungen im Team zu stärken.

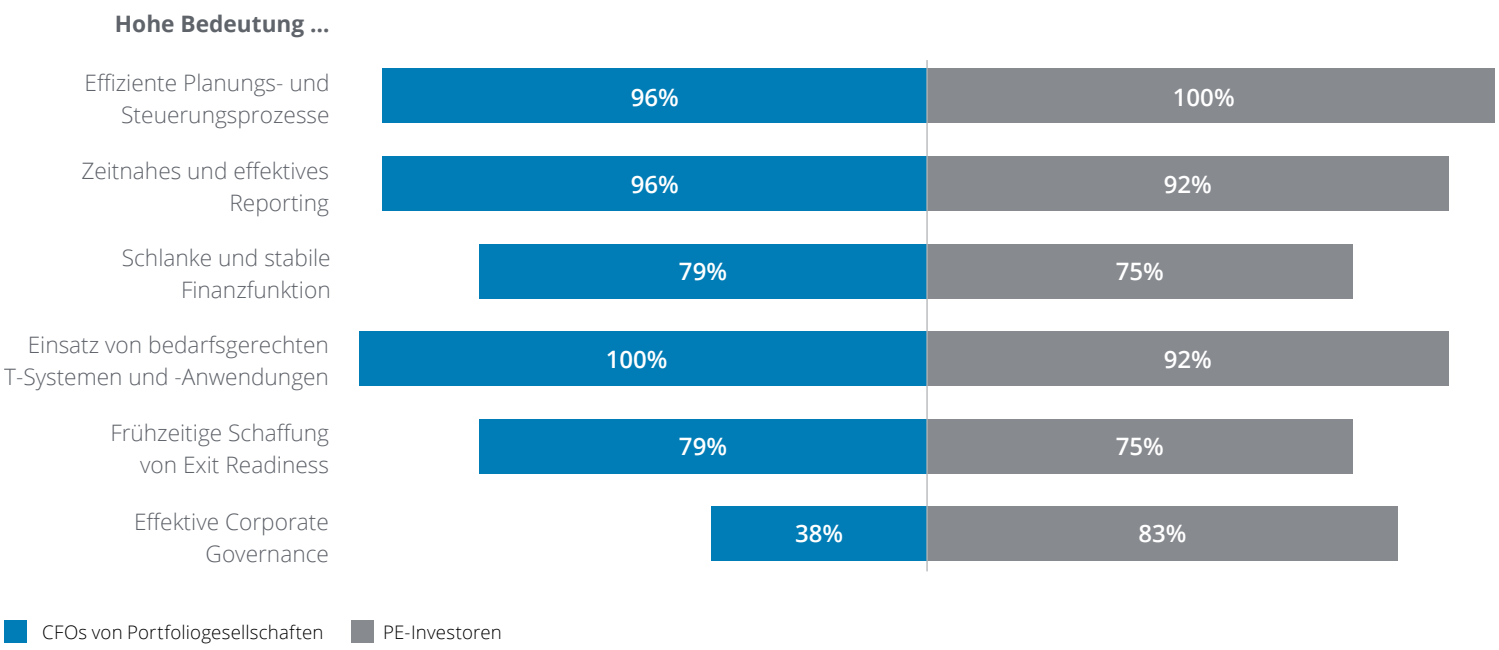
Quick Wins sollten innerhalb der ersten 100 Tage nach der Transaktion und so schnell wie möglich erzielt werden, dabei ist häufig auch ein gesundes Maß an Pragmatismus gefragt. PE-Investoren erwarten schnelle Ergebnisse. Neben der erforderlichen Geschwindigkeit müssen die Quick Wins, um als solche Wirkung zu erzielen, auch einen entsprechend bedeutenden und messbaren, nach Möglichkeit auch richtungsweisenden Effekt zeigen. Halten Sie sich also nicht mit Nebensächlichkeiten auf!

Mit Ausnahme der Bedeutung von effektiver Corporate Governance besteht laut Umfrage Einigkeit bei CFOs und PE-Investoren über die Top-Themen auf der CFO-Agenda zur Verbesserung der Transparenz.

Zentrale Fragestellungen

- Haben Sie die Themenfelder identifiziert, die Ihnen zu Quick Wins verhelfen können?
- Gibt es im Erstellungsprozess von Finanzdaten versteckte Zeitfresser (manuelle Schnittstellen, uneinheitliche Datenbasis), die hohen Abstimmungsaufwand verursachen und Ressourcen binden?
- Haben Sie „kleine“ und „große“ Lösungen gegeneinander abgewogen?
- Können Sie den Effekt der Quick Wins ausreichend messen und transparent machen?
- Haben Sie ausreichend interne Ressourcen, um Quick Wins zeitnah erzielen zu können?
- Haben Sie bei längerfristigen Umsetzungsmaßnahmen Milestones definiert, die sicherstellen, dass man festgelegte Etappen erreicht und gleichzeitig das Gesamtziel nicht aus dem Auge verliert?

Abb. 5 – Verschiedene Facetten der Transparenz und deren Bedeutung



Tipp 5:
Be ready for a new era!

Wertsteigerungen gehen in der Regel mit Veränderungen – teils sehr einschneidender Natur – einher. Das betrifft auch die Anforderungen an Transparenz, insbesondere dann, wenn Sie sich zum ersten Mal in einem PE-Umfeld bewegen.

Stellen Sie (sich) daher die Frage, **was** Sie bisher gemacht haben, **wie** Sie es bisher gemacht haben und **warum** Sie es gemacht haben.

Ansatzpunkte sind oftmals klassische Themen wie der Umfang des Reportings oder dessen Erstellungsprozesse. Stellen Sie das vorhandene Reporting auf den Prüfstand, stellen Sie solche Teile ein, die niemanden (mehr) interessieren. So schaffen Sie freie Kapazitäten im Finanzteam für neue Aufgaben.

Überprüfen Sie aber auch Ihr Mindset! Wer zum ersten Mal für und mit einem Private-Equity-Investor arbeitet, wird schnell feststellen, dass in Sachen Kenntnis und Details über Zahlen und Trends sowie Forcierung von Kommunikation, Fokussierung, Flexibilität, Lösungsorientierung und Reaktionsgeschwindigkeit eine neue Ära begonnen hat.

Sätze wie „Das haben wir schon immer so gemacht" – ohne weitere Reflektion –, sowohl gesprochen als auch gedacht, oder „Das geht nicht" werden ohne fundierte Begründung vom Investor weder (an)gehört noch als zielführender Schritt nach vorne akzeptiert.

Wer mental wie auch im Doing das Umdenken schafft und dem Exitziel und der damit verbundenen Strategie folgt, fühlt sich häufig im PE-Umfeld – neben eventuell auch persönlichen finanziellen Perspektiven – u.a. auch aufgrund der flachen Hierarchien und der Möglichkeit, etwas zu bewegen und voranzutreiben, sehr wohl.

Zentrale Fragestellungen

- Ist der Planungs- und Steuerungsprozess angemessen für die erhöhten Transparenzanforderungen in einem PE-Umfeld?
- Was muss an Prozessen, Systemen und Kapazitäten auf- oder umgebaut werden, um zeitnah entscheidungsrelevante Daten zur Verfügung zu stellen?
- Wird mit dem bestehenden Reporting auch nach dem Erwerb aktiv gearbeitet werden?
- Sind Anzahl von Berichten und Umfang des monatlichen Reportings noch angemessen?
- Ist das KPI-Set insgesamt noch zeitgemäß?
- Ist die Cash-Fokussierung von PE-Investoren ausreichend in die Planung, Steuerung und Überwachung der Performance integriert?
- Ist der Erstellungsprozess von Finanzinformationen im Sinne möglicher Standardisierung, Automatisierung und Softwareunterstützung effektiv und effizient?
- Wo gibt es Hilfestellungen für CFOs, die sich erstmals in einem PE-Umfeld bewegen?

„Nur wer bereit
zu Aufbruch ist und Reise,
Mag lähmender Gewöhnung
sich entraffen.“

Herrmann Hesse, „Stufen“

Tipp 6: Become digital!

Nutzen Sie das Potenzial, dass sich durch neue Tools zur Wertsteigerung im Rahmen der Digitalisierung bietet.

Nach unserer Umfrage sind den befragten CFOs und PE-Investoren die meisten Begriffe grundsätzlich geläufig, die konkreten Anwendungsmöglichkeiten und damit einhergehend die Bedeutung für die Unternehmen sind jedoch nach wie vor vielen unbekannt.

Um den Einfluss und das wertsteigernde Potenzial von neuen Tools für Ihr Unternehmen überhaupt einschätzen zu können, müssen Sie diese Tools nicht nur kennen, sondern auch eine Vorstellung davon bekommen, welche individuellen Einsatzmöglichkeiten und Synergien (qualitativ und quantitativ) diese in Ihrem Unternehmenskontext generieren können. Seien Sie an der Stelle offen und lassen Sie Einsatzmöglichkeiten eruieren und bewerten!

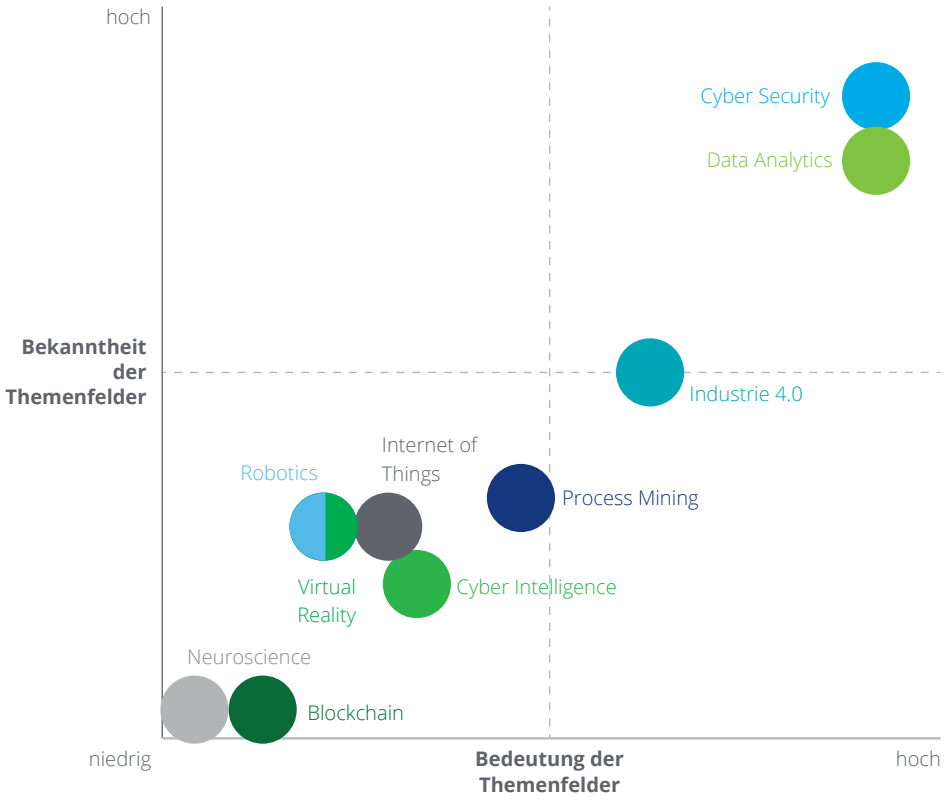
Bisher wurden viele digitale Themenfelder im Kontext von neuen Unternehmensideen und Businesstransformationen diskutiert, zunehmend rückt aber auch die Bedeutung digitaler Anwendungen für nachgelagerte Unternehmensfunktionen in den Blickpunkt. Analytics, Process Robotics, Blockchain usw. sind dabei nur einige der Schlagworte, die die Zukunft der Finanzfunktion nachhaltig verändern werden. Hier sind Sie als CFO, der mehr als nur verlässliche Zahlen liefern soll/kann, gefragt!

Zentrale Fragestellungen

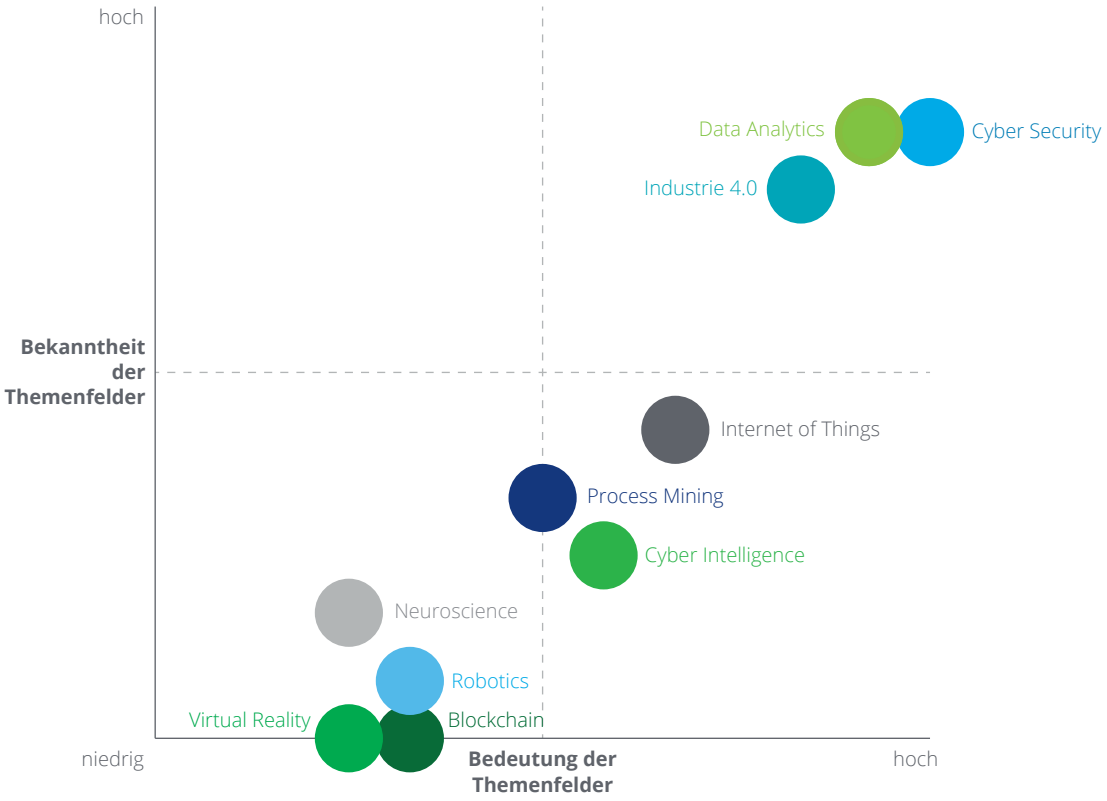
- Haben Sie bereits ausreichende Kenntnis zu allen existierenden, für Sie relevanten modernen Tools?
- Mit welchen Tools sind Sie als CFO in der Lage, die Informationsbedürfnisse des Managementteams und des Investors besser und vorausschauender als bisher zu erfüllen?
- Welche Technologien sind verfügbar, um Kosten in der Finanzfunktion zu reduzieren und Freikapazitäten für andere, strategisch wichtige Aufgaben zu schaffen?
- Welche Unterstützungsmöglichkeiten bietet die Digitalisierung, um Finanzprozesse zu analysieren, gegebenenfalls zu standardisieren und zu automatisieren?
- Wie können Sie es schaffen, sich bei dem stetigen Wandel und den kontinuierlichen Neuerungen auf dem Laufenden zu halten?

Abb. 7 – Haben Sie sich im Rahmen Ihrer Digitalisierungsstrategie schon mit den folgenden Themenfeldern befasst und wie bewerten Sie die Bedeutung dieser Themen?

CFOs von Portfoliogesellschaften



PE-Investoren



Ideen in die Praxis umsetzen – Interview mit Florian Schnau, CFO der Wer liefert was? GmbH

Florian Schnau ist seit 2015 CFO der Wer liefert was? GmbH. Davor war er Investment Director bei Paragon Partners und Lion Capital.

Sie sind aus Ihrer Funktion als zuständiger Investment Director bei Paragon Partners für die Beteiligung an der Wer liefert was? GmbH vor zwei Jahren zu diesem Unternehmen als CFO gewechselt. Was hat Sie bewogen, diesen Schritt zu tun?

Wir hatten wlw 2011 erworben und in enger Zusammenarbeit mit dem Management einen fundamentalen Turnaround hin zu einem performanten Online-Geschäft vorangetrieben. Durch diese neue Aufstellung und die Marktmöglichkeiten, die die Digitalisierung des Mittelstandes bietet, war mein Glaube an das Unternehmen entsprechend groß.

Als mich dann Peter F. Schmid, CEO von „Wer liefert was", fragte, ob ich meine Ideen, die ich regelmäßig im Beiratsmeeting kommuniziert habe, selbst in die Praxis umsetzen wolle, waren die Neugier und der sportliche Ehrgeiz extrem groß. Als Investor denkt man ja häufig, dass es ganz einfach ist, mal schnell KPIs aufzubauen und damit die Performance zu treiben – nun konnte ich es selber ausprobieren.

Als zuständiger Investment Director kannten Sie das Unternehmen bereits vor Ihrem Wechsel gut. Bezogen auf das Aufgabenspektrum eines CFOs: Welche Realität im Unternehmen hat Sie nichtsdestotrotz überrascht?

Da gab es einige Überraschungen. Wir hatten z.B. kein echtes Controlling und keine einheitliche Zahlenbasis. Analysen waren in der Regel rückwärts gerichtet, selten nach vorne. Ohne eine transparente und detaillierte Zahlenbasis ist es schwierig, Business Cases und Szenarien zu rechnen; man kann auch Kostenstelleninhaber kaum challengen oder in die Verantwortung nehmen.

Im Nachhinein war ich erstaunt, wie das Managementteam das in der Vergangenheit so gut mit so wenigen Tools hinbekommen hat.

„KPIs aufbauen und damit Performance treiben – als CFO konnte ich es selber ausprobieren."

Florian Schnau

An welcher Stelle haben Sie bei der Bewältigung Ihrer neuen Aufgaben von Ihrem Vorwissen über die Ansprüche der PE-Seite hinsichtlich Transparenz besonders profitieren können?

In der Regel weiß man schon genau, welche Frage der PE-Investor haben wird, wenn man ein Reporting oder eine Entscheidungsvorlage präsentiert – und auch, warum die Frage für ihn in dem Moment wichtig ist. Entsprechend kann man die nächsten zwei oder drei Folgefragen antizipieren und die Antworten gleich mitliefern. Es ist auch hilfreich zu wissen, was die Yellow und Red Flags sind, z.B. Bank-Covenants, und sie entsprechend zu würdigen.

In welcher Reihenfolge sind Sie Veränderungen konkret angegangen?

Am Anfang hatten wir eine Mischung aus Quick Wins und wirklich bedeutender Themen. Erstere waren v.a. wichtig, um den Vertrauensvorschuss beim Investor und CEO zu bestätigen sowie Kapazitäten im Team besser nutzen zu können. Wir haben pragmatisch nutzloses Reporting (d.h. ohne wirkliches Interesse bei Empfängern) identifiziert und eingestellt (Versand des Reportings mit Passwort, wenn es keine Rückfragen gab, wurde es eingestellt). Danach haben wir die Reporting-Prozesse standardisiert und ein einheitliches Zahlen-Depository mit einheitlichen Definitionen gebaut als „Single Source of Truth". Vorher flossen Zahlen aus unterschiedlichen Quellen und teilweise aus unterschiedlichen Arbeitsständen in die Reportings ein, sodass es am Ende mehrere Versionen der „Wahrheit" gab und wir viel Zeit damit verbringen mussten, Differenzen zu erklären.

Bei den bedeutenden Themen haben wir uns zuerst um das Cash-Reporting und die Cash-Planung sowie um das Kostencontrolling gekümmert.

Je schneller man Freikapazitäten im Team schafft, umso leichter ist es, die Zusatzaufgaben zu meistern, denn diese kommen immer, und beim Pflichtprogramm kann man keine Abstriche machen.

„Die Quick Wins waren v.a. wichtig, um den Vertrauensvorschuss beim Investor und CEO zu bestätigen sowie Kapazitäten im Team besser nutzen zu können."

Florian Schnau

In unserem Fragebogen haben wir CFOs und PE-Investoren nach den Gründen für unterschiedliche Sichtweisen des PE-Investors/Portfolio-CFO beim Thema Transparenz befragt. Worin sehen Sie die wesentlichen Ursachen dafür, dass Ansprüche und Realität mitunter voneinander abweichen?

Investoren wollen in der Regel keine Zahlen nur um der Zahlen Willen, sondern sie möchten wissen, wie sich das Unternehmen entwickelt und dass das Management das Unternehmen im Griff hat. Das kann man nun einmal am besten über KPIs darstellen.

Entsprechend reicht es nicht, dem Investor Unmengen an Zahlen zuzuschicken, stattdessen sollten das Management und der Investor einen gemeinsamen Blick darauf haben, welche KPIs wichtig sind und warum. Idealerweise steuert das Management bereits über diese KPIs und kann aus ihnen ableiten, ob das Unternehmen läuft bzw. wo mit welchen Mitteln gegengesteuert werden muss.

Wenn das Management aber nicht über KPIs steuert und vielleicht auch etwas anderes während der Due Diligence erzählt hat, ist der Konflikt vorprogrammiert.

Wenn Anspruch und Realität voneinander abweichen, sollte sich der CFO beeilen, diese Lücke zu schließen. Das kann er nur im Schulterschluss mit dem CEO bzw. den anderen C-Levels, denn die Führung des Unternehmens (mit oder ohne KPIs) ist am Ende nicht nur Aufgabe des CFO, aber er wird als Überbringer der schlechten oder „verschwommenen" Botschaften zuerst zur Rechenschaft gezogen.

Nachdem Sie nun beide Seiten kennen, was würden Sie der jeweils anderen Seite raten, um möglichst schnell ein gemeinsames Verständnis zu erlangen, was im Sinne von Transparenz in dem jeweiligen Unternehmen wichtig, sinnvoll und machbar ist?

Am Anfang sind Kommunikation und Empathie extrem wichtig, um ein gemeinsames Verständnis des Soll-Zustandes zu bekommen. Das umfasst auch eine Diskussion darüber, welche KPIs wirklich hilfreich sind, um das Unternehmen zu steuern, und welche nicht. Außerdem eine realistische Einschätzung, wie schnell das Unternehmen nachhaltige Reporting-Strukturen aufbauen kann (vs. Last-Minute-Excel-Listen). Dazu kommt auch eine klare Regelung der Rollen: Wer ist operativer Manager und wer ist Investor, welche KPI-Diskussionen sind „Steckenpferde“ und welche bringen einen Mehrwert? Rückblickend war es als Investor immer leichter, über Personal und Kultur zu sprechen, als über ggf. kritischere komplizierte Themen wie Technology, Pricing-Strategie etc.

Ich habe einige Portfolio-CFOs klagen hören, dass es so unklar wäre, was der Investor will und dass man eigentlich doch nur in Ruhe arbeiten möchte – ohne Störung vom Investor. Hier ist mein Ratschlag: Akzeptiert die neue Realität. Sprecht mit Kollegen, die Erfahrung mit Investoren haben. Investoren sind in der Regel rational und 80 Prozent der Anforderungen werden ähnlich sein. Und als CFO kommt man lieber schneller als langsamer vor die Welle.

„Am Anfang sind Kommunikation und Empathie extrem wichtig, um ein gemeinsames Verständnis des Soll-Zustandes zu bekommen und davon, welche KPIs wirklich hilfreich sind.“

Florian Schnau

„Themen wie Data Analytics, Machine Learning etc. haben einen riesigen Impact auf die Organisation, die Transparenz und die Unternehmensbewertung.“

Florian Schnau

Im Zuge eines Unternehmenskaufes finden im Allgemeinen gründliche Voruntersuchungen oftmals mithilfe von externen Beratern statt. Welche zusätzlichen, über den klassischen Auftragsumfang hinausgehenden Untersuchungsgebiete könnten Sie sich vorstellen, um das Thema der angemessenen Transparenz in Portfoliogesellschaften frühzeitig zu adressieren?

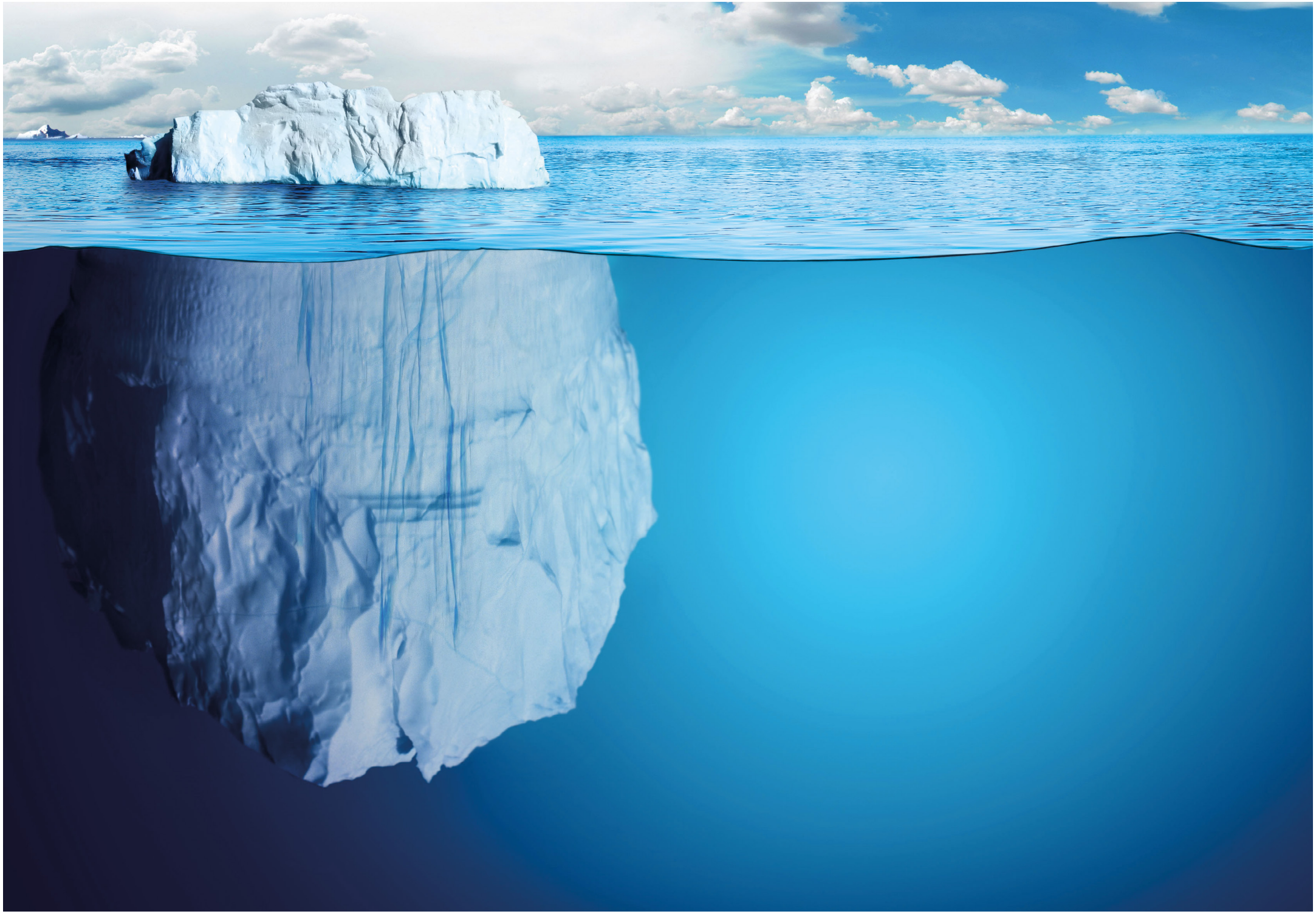
Das wird immer von Unternehmensgröße, Industrie, Professionalisierungsgrad und Deal-Situation abhängen, aber idealerweise sollte man sich das Treibermodell des Unternehmens inkl. Kohorten etc. detailliert erklären lassen. Wenn das Unternehmen in der Tat bereits über solche KPIs geführt wird, hat man eine sehr gute Diskussionsgrundlage.

Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht technologische Veränderungen (Stichwort Cyber Security, Data Analytics, Robotics etc.) und damit verbundene Veränderungen in Organisation und Abläufen beim Thema angemessene Transparenz?

Auf der einen Seite gibt es Hygienefaktoren wie z.B. Cyber Security, die einfach der Industrie und Firmengröße entsprechend dargestellt werden müssen. Auf der anderen Seite gibt es die Themen wie Data Analytics, Machine Learning etc., die einen riesigen Impact haben auf a) die Organisation (insbesondere, da das notwendige Skillset in der Regel nicht im Unternehmen vorhanden ist und man aktuell kaum gute Analytics-Leute rekrutieren kann), b) die Transparenz (hier wird sich fundamental die Arbeitsweise ändern) und c) die Unternehmensbewertung.

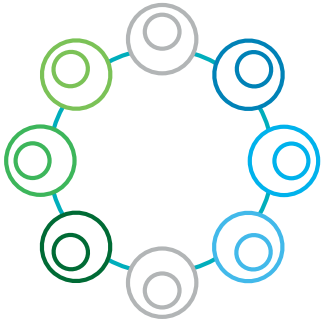
Wer liefert was? GmbH

Wer liefert was? GmbH ist in der DACH-Region zu Hause. Mit 560.000 Unternehmen, die sich auf wlw präsentieren und jeden Monat auf 1,3 Millionen professionelle Einkäufer treffen, ist Wer liefert was? einer der führenden Marktplätze in Europa für B2B-Produkte und Dienstleistungen. Firmenkunden profitieren von erhöhter Sichtbarkeit im Internet und generieren wertvolle Geschäftskontakte. Einkäufer können zeitsparende Produkt- und Anbietersuchen durchführen und erhalten einen vollständigen Marktüberblick.



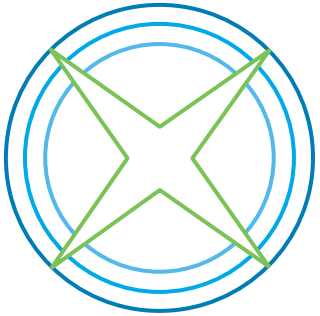
PE-Portfolio Services

PE-Portfolio Services ist ein speziell entwickeltes Angebot für CFOs von Unternehmen mit Private-Equity-Beteiligung, um diese während der gesamten Haltedauer zu unterstützen, und basiert auf den folgenden drei Säulen:



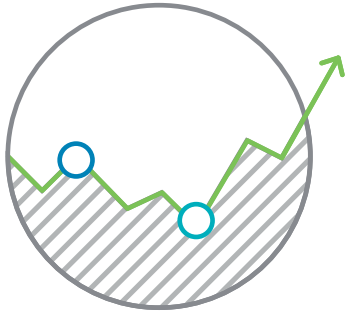
CFO Forum

Diskussionsplattform für und mit CFOs von Portfoliogesellschaften zum persönlichen und fachlichen Austausch.



CFO Transition Lab

Ein personalisiertes und exklusives Ein-Tages-Traininglab für CEOs von Portfoliogesellschaften.



Financial Health Check (FHC)

Ein modulares Tool, welches CFOs über die gesamte Haltedauer hinweg erlaubt, Optimierungspotenzial im Finanzbereich durch Schaffung zusätzlicher Transparenz zu identifizieren.

Ihr Kontakt

Judith von der Ohe
Partner | PE Portfolio Services
Tel: +49 (0)177 8772 314
jvonderohe@deloitte.de

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk") erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL"), eine „private company limited by guarantee" (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global" genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Stand 12/2017