

Value Creation im Private Equity (3): Operating Team-Modell









Wenige Dinge werden im Private Equity/Direct Investment so intensiv diskutiert wie die Frage, wie die Wertsteigerung der Portfolio-Unternehmen organisiert werden soll.

Die Wahl des Modells hat Einfluss auf die Wahl der 'richtigen' Kandidaten. TALENTspy sucht und findet Kandidaten für schwierige Value-Creation Problemstellungen.







Die Modelle haben Einfluss auf die Kandidatenwahl. Im Folgenden wollen wir die Vor- und Nachteile des sog. Operating-Team-Modells vorstellen.

Das Operating-Team-Modell:




-  Deal-Team und Operating-Team betreuen die Assets während der Halteperiode gemeinsam.
-  Die Operating-Team-Mitglieder beraten die Deal-Captains, Beiratsmitglieder und/oder Assets direkt.

-  Dieses Modell wird gerne gewählt bei Special-Situations-PE-Firmen, aber auch bei Buy-and-Build für die Intensiv-Betreuung von Portfolio-Unternehmen. Es existieren ganz unterschiedliche Strategien für die Aufstellung solcher Operating-Teams:
-  Ganzheitliche Dauer-Betreuung von mehreren Assets über einen längeren Zeitraum durch ein Mitglied des OPs-Teams (inkl. Reiseaufwand, nicht wenig anstrengend)
 -  Fallweise Betreuung von Einzelthemen im Rahmen von Projekteinsätzen durch Mitglieder des eigenen OPs-Teams (phasen- und themenabhängig).
 -  Zeitweiser, ggf. längerfristiger Übertritt eines OPs-Team-Mitgliedes in die Geschäftsführung der Portfoliofirma als z.B. Chief Transformation Officer. (to be discussed)

Typische Themen, an denen die OPs-Teams arbeiten, sind:

-  Manufacturing Footprint/ SCM-Optimierung oder SCM-Risiko-Management
-  Cost-Down in allen Bereichen
-  Top-Line-Optimierung/Commercial Excellence, insbesondere Pricing
-  Business Development/Markt-Expansion, insbesondere wenn die Ressourcen des jeweiligen Assets für eine internationale Expansion nicht ausreichen
-  Post-Merger-Integration von zugekauften Firmen für Portfolio Companies
-  Spezielle Carve-Out-Problematiken

Auch dieses Modell hat Vor- und Nachteile. Zu nennen ist vor allem der hohe Aufwand. Aber es gibt weitere Herausforderungen:

-  Die Balance zwischen Deal-Team und OPs-Team muss sorgfältig austariert werden (Einfluss in der Firma, Vergütung, Wertschätzung etc., sind sehr sensible Themen. Wir beobachten, dass viele PE-Firmen damit ‚strugglen‘).
-  Die Balance zwischen OPs-Team und Geschäftsführung muss ebenso sorgfältig austariert werden.
-  Die Organisation des OPs-Teams muss klar sein. Die gängigsten Modelle orientieren sich an den Assets (Jeder OPs-Team-Member betreut eine Zahl von Assets oder, bei größeren PE-Firmen, eine ‚Practice‘); andere Modelle orientieren sich an übergreifenden Fähigkeiten der Assets: Top-Line-Optimierung, Digitalisierung, Performance Improvement.

TALENTspy ist eine auf Private Equity spezialisierte Executive Search Beratung. Im Rahmen unserer Arbeit sehen wir viele Konzepte der Wertsteigerung von Portfoliounternehmen, die sich auf die Kandidatenselektion auswirken. Mit einer Serie von kurzen Beiträgen zu diesem Thema wollen wir die Private Equity Häuser, die uns noch nicht so gut kennen, auf unsere Arbeit aufmerksam machen.

Wenn Sie Interesse haben, freuen wir uns über eine Kontaktaufnahme.

Dr. Christoph Seyfarth
Managing Partner
TALENTspy GmbH
Pacellistr. 8 | D-80333 München
Mobil: +49 174 21 26 961
Mail: c.seyfarth@talentspy.de

Andreas Christl
Managing Partner
TALENTspy GmbH
Pacellistr. 8 | D-80333 München
Mobil: +49 172 83 83 393
Mail: a.christl@talentspy.de