

Der Interim CFO als Business Partner für die Unternehmenswertentwicklung

Von Dr. Dieter Brenken

Vor dem Einsatz von Interim Executives im kaufmännischen Bereich wird zuweilen gefragt, warum Externe in vitale Fragen der Unternehmensentwicklung wie Finanzierung, Strategie oder Veränderungen eingebunden werden sollen. Welche Wertbeiträge eine interimistische Führungskraft in kurzer Zeit für Unternehmen und Anteilseigner leisten kann, wird hier anhand eines aktuellen Beispiels dargestellt.

Anlässlich eines Strategieprozesses hat der Interim Executive durch einen systematischen Such- und Bewertungsprozess Unternehmen und Anteilseigner davor bewahrt, eine falsche strategische Entscheidung zu treffen, die innerhalb kürzester Frist den Unternehmenswert massiv verringert hätte.

Vor einigen Jahren drängten digitale Wearables auf den Endkonsumenten-Markt. Völlig neue Einsatzfelder ließen Marktstrategen große Potentiale in Gesundheit, Lifestyle, Fitness u.ä. prognostizieren. Der Interim CFO stand mit seinen Kollegen vor der Frage, welche strategischen Marktchancen sich dem Mandantenunternehmen als Spezialanbieter für technische Kunststoffprodukte eröffnen könnten. Der B2B-Lieferant hochwertiger Endverbraucherprodukte musste klären, ob sein Geschäftsmodell durch die Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette für den vielversprechenden Digitalmarkt Wearables ausgebaut werden sollte. Ein intensiver Diskussionsprozess mit internen und externen Teilnehmer führte letztlich zum „Go“.

Im Rahmen eines M&A-Auftrages wurde bald ein Carve-Out-Kandidat eines eher im B2C-Segment positionierten Unternehmens gefunden, der ideal zum Suchprofil passte. Während der Due-Diligence und der internen Überlegungen zu Business-Case und Post-Merger-Integration verfestigte sich im Unternehmen das positive Votum. Die Einsatzfelder des Kandidaten wurden immer vielfältiger und demzufolge auch die Marktpotentiale.

Um zu einer validen Unternehmensbewertung zu kommen, wurden unterschiedlichste Markterschließungsszenarien erarbeitet und parallel die unvermeidbaren Risiken analysiert. Bei Wearables ist während ihres Einsatzes nicht nur der Träger jederzeit lokalisierbar, son-

dern auch die von ihm betrachteten Personen, Regionen oder Umweltausschnitte. Auch andere Wearables wie Fitnessbänder generieren laufend eine Vielzahl teils überaus sensibler Daten. Eine kritische Diskussion der datenschutzrechtlichen Folgen nicht nur in Nordamerika führte daher zu einer sehr vorsichtigen Bewertung.

Tatsächlich zeigte sich bald, dass ein Konzern seine B2C-Anwendung des Wearable vom Markt nehmen musste. Die fehlende Marktakzeptanz hatte innerhalb kürzester Zeit aus einem interessanten Produkt ein gesellschaftlich nicht akzeptiertes System werden lassen, das individuelle Schutzrechte verletzen konnte. Auch wenn damit das strategische Projekt des Mandanten zum Einstieg in den Wearables-Markt obsolet war, hat der umfassende Analyse- und Bewertungsprozess das Unternehmen vor zu schnellen und nicht hinreichend fundierten Entscheidungen bewahrt und somit eine enorme Fehlinvestition verhindert. Darüber hinaus hat der damit verbundene Strategie- und Akquisitionsprozess einen wesentlichen Beitrag zur digitalen Transformation des Unternehmens geleistet.

Zur Dr. Dieter Brenken GmbH:

Wir unterstützen als Interim Manager eine marktgerichtete nachhaltige Entwicklung Ihres Unternehmens. Schwerpunkte sind die komplette Bandbreite der kaufmännischen Unternehmensführung (CFO), die – strategische – Neuausrichtung/Restrukturierung (CRO) und das integrative Veränderungsmanagement durch Programm-/Projektmanagement (PMO) im In- und Ausland. Näheres finden Sie unter



Dr. Dieter Brenken
GmbH

+49 151 12612030
dr.dieter@brenken.eu
www.brenken.eu
Biesenstr. 71 | 40724 Hilden | Germany