

Secondaries – Best Practices aus Investorensicht

Private Equity 2012

Eine Studie von Atreus



Key findings

- » Keine „low hanging fruits“: Das Image, dass bei Secondaries die Früchte schon geerntet worden sind, trifft grundsätzlich nicht zu. Selbst Portfolio-unternehmen, die schon mehrfach in PE-Hand waren, können weiteres Entwicklungspotenzial haben.
- » Secondaries sind bereits durch eine PE-Gesellschaft professionalisiert worden, Managementenerfahrung ist eingebracht, Banken haben geprüft, Kosten und Prozesse sind optimiert. Einstieg und weiterer Ausbau des Unternehmens können i.d.R. somit schnell vorangetrieben werden.
- » Dennoch kann in zweiter oder dritter Hand eine Optimierung des Unternehmens schwieriger werden. So muss das weitere Entwicklungspotenzial, wie etwa eine Internationalisierungsstrategie, genau geprüft werden.

Inhalt

Editorial	3
Executive Summary	4
Das Studien-Setup	5
Entwicklung von Secondaries	6
Kernergebnisse der Atreus-Studie:	
Generelle Einstellung zu Secondaries	8
Anspruch von PE-Gesellschaften	9
Bedeutung von Secondaries	10
Ergebniserwartung an Secondaries	11
Operative Bewertung von Secondaries	12
Strategische Bewertung von Secondaries	13
Lessons learned	27
Atreus Interim Management	28



Liebe Geschäftspartner,

Wir alle wissen, dass das Umfeld in der PE-Branche schwieriger geworden ist. Die Rahmenbedingungen, wie etwa für Finanzierungen, haben sich verändert. Der Markt ist kompetitiver: Einerseits gibt es mehr Player im Markt, und andererseits ging durch die Krise in den Jahren 2008 und 2009 die Anzahl der Transaktionen deutlich zurück. Die Renditen aus den Top-Jahren können nicht mehr erzielt werden, die Branche befindet sich in einer Phase der Konsolidierung, und jedes neue Projekt wird sehr genau geprüft.

Atreus begleitet seit über 15 Jahren PE-Gesellschaften, indem wir passgenaue Managementressourcen innerhalb kürzester Zeit zur Verfügung stellen und so bei der Umsetzung der unternehmerischen Herausforderungen unterstützen. Klar ist, dass das operative Management eine immer bedeutendere Rolle einnimmt. Die Investoren müssen nicht nur über den finanziellen Background verfügen, sondern auch in der Lage sein, die Unternehmen

strategisch weiterzuentwickeln (neue Produkte, neue Technologien, neue Märkte/Internationalisierung). Nur wer diese drei Disziplinen gleichermaßen bedienen kann, wird auch in Zukunft erfolgreich sein.

Aktuell berichtet der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK), dass sich auf dem Private Equity-Markt wieder mehr Investitionen abzeichnen. Nach Quartalen starker Zurückhaltung fand im dritten Quartal 2012 ein Investitionsanstieg statt. Deutlich angezogen haben in diesem Zeitraum auch die Buy-Out-Investitionen, die mit 1.638 Mio. Euro eine Vervierfachung gegenüber dem Vorquartal (409 Millionen Euro) verzeichneten. Zum Vergleich: 2011 erreichten die Private Equity-Investitionen insgesamt 6.132 Millionen Euro.

Dieser Zahlenvergleich macht neugierig: Welche Bedeutung nehmen Secondaries in Deutschland ein und wie entwickelt sich der Markt? In dem Zeitraum April bis Juni

2012 habe ich eine Befragung mit über 20 Geschäftsführern von PE-Häusern durchgeführt. Dabei ist klar herausgekommen, dass ein Secondary Buy-Out annähernd das gleiche Wertsteigerungspotenzial ergeben kann wie der Kauf eines Unternehmens im Rahmen eines Primary Buy-Outs.

Ich lade Sie herzlich ein, einen Blick auf die aktuelle Atreus Studie „Secondaries – Best Practices aus Investoren-sicht“ zu werfen und freue mich auf Ihre Anregungen und Rückfragen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Harald Linné
Managing Partner

Executive Summary

- ▶ Grundsätzlich haben die Berührungsgänge der PE-Manager gegenüber Secondaries abgenommen. Als Vorteile gelten die gute Datenbasis, gut strukturierte Prozesse, das erfahrene Management, Finanzierungsvorteile sowie Akquisitionsaufwand und -geschwindigkeit.
- ▶ Einer der Nachteile sei, dass die „niedrig hängenden Früchte bereits abgeerntet“ sind (verhältnismäßig einfache und offensichtliche Maßnahmen zur Performance-Steigerung bereits umgesetzt). Außerdem herrscht bei den PE-Managern häufig Unklarheit über die eigentlichen Wertsteigerungshebel, der Aufbau von Overhead ist nicht immer nachvollziehbar und bei der Transaktion hat man es mit einem erfahrenen Verkäufer („Good educated Seller“) zu tun. Vorbehalte gibt es vereinzelt noch bezüglich der Nicht-Vereinbarkeit mit Strategie und Reputation des PE-Hauses.
- ▶ Inzwischen betrachten die meisten Investoren Secondaries nicht mehr als „ausgequetschte Zitronen“. Secondary Buy-Outs gelten vielmehr als unverzichtbare Basis für das PE-Geschäft – 60 Prozent der Befragten sehen in ihnen sogar ein sicheres Investment. Sowohl die strategische als auch die operative Wertsteigerung ist für den institutionellen Finanzinvestor immer wichtiger. Noch haben Primaries das bessere Image, doch einige erfahrene PE-Manager prognostizieren, dass sich dieses ändern wird und fordern einen Mentalitätswechsel bei der Betrachtung von Secondaries.
- ▶ Small und Mid Cap-Investoren halten im Gesamtportfolio 10 bis 20 Prozent an Secondaries, einige Large Cap-Investoren inzwischen sogar zwischen 50 und 70 Prozent. Die Renditeerwartungen decken sich dabei mit denen von Primaries, die allerdings originärer sind und deshalb als spannender gelten.
- ▶ 50 Prozent der Befragten halten Primaries mit Blick auf das Pricing für teurer als Secondaries, da sie Exklusivität bedeuten, (noch) ein höheres Image haben und Extra-Rendite bringen. Jedoch sind sich die Experten einig, dass äußere Umstände stets eine gewichtige Rolle spielen: Markt, Unternehmen, Leverage etc. Als entscheidend für den Erfolg eines Secondary Buy-Outs wird vor allem das Management sowie dessen Beziehung zum PE angesehen.
- ▶ Die Branche geht davon aus, dass die Anzahl an Secondaries sowohl national als auch international steigen wird. Voraussetzung für das erfolgreiche Management von Secondaries ist aber, dass ein PE-Haus wirklich Erfahrung auf diesem Gebiet hat und die Investment-Verantwortlichen einen industriellen Qualifikationshintergrund mitbringen und keine reinen Banker sind. Das ist allerdings in vielen PE-Häusern noch nicht der Fall. Wer dieses Geschäft beherrscht, kann attraktive Renditen erzielen. Dann können Secondaries auch zentraler Bestandteil der Strategie sein, da sie Primaries hinsichtlich der Renditeerwartung in nichts nachstehen.

Das Studien-Setup

Für die Untersuchung wurden mehr als 20 Geschäftsführer oder Managing Partner von PE-Häusern sowie Investment Manager in teilstrukturierten, persönlichen Interviews mit einer Dauer zwischen ein und zwei Stunden befragt.

- ▶ **Zeitraum:** April – Anfang Juni 2012
- ▶ **Gesprächspartner:** Geschäftsführer oder Managing Partner von PE-Häusern
- ▶ **Durchführung:**
 - Entwicklung des Fragebogens
 - Test und Überarbeitung des Fragebogens
 - Durchführung der teilstrukturierten persönlichen Interviews
 - Zusammenfassung der Ergebnisse
- ▶ **Gesprächsdauer:** ca. 1 bis 2 Stunden
- ▶ **Vorstellung der Ergebnisse und Diskussion**

Rückfragen zur Atreus-Studie?

- ▶ studie@atreus.de

Entwicklungen von Secondaries

Leveraged-Buyout-Transaktionen weltweit nach Dealquelle (1985-2007)*

	1985–1989	1990–1994	1995–1999	2000–2004	2005/2006/2007
Gesamttransaktionswert (\$)	257	149	554	1055	1563
# Transaktionen	642	1123	4348	5673	5188
Public to Privates	49%	9%	15%	18%	34%
Nachfolge	31%	54%	44%	19%	14%
Spin-offs	17%	31%	27%	41%	25%
Secondaries	2%	6%	13%	20%	26%
Restrukturierung	0%	1%	1%	2%	1%

* Quelle = Kaplan und Stromberg, 2009

Statements

„In den USA werden Unternehmen schon teilweise zum vierten oder fünften Mal an Finanzinvestoren weiterverkauft – ein Trend, der auch mit Verzögerung nach Deutschland kommen dürfte.“

Dr. Michael R. Drill
Vorstandsvorsitzender und Managing Director Lincoln International

„Interim Management spielt eine große Rolle als zusätzliche Managementkapazität für eine befristete Zeit, um Projekte in einer höheren Geschwindigkeit umzusetzen. Gerade, wenn es um Themen geht, die abseits des operativen Tagesgeschäfts laufen, kann es sehr hilfreich sein, wenn Sie eine Interim-Management-Kapazität zusätzlich mit im Unternehmen haben, die sich auf bestimmte Projekte konzentriert.“

Torsten Grede
Mitglied des Vorstands der Deutschen Beteiligungs AG

„Secondaries sind keine ausgelutschten Zitronen und haben häufig sehr gute Entwicklungschancen. Es gilt jedoch, das wirtschaftliche Umfeld genau zu prüfen, da sich der Markt schnell drehen kann.“

Dr. Harald Linné
Managing Partner Atreus

Generelle Einstellung zu Secondaries

Einschätzung

- » Allgemein: Keine Berührungsängste, keine negative Beurteilung oder Bedenken gegenüber Secondaries.
- » PE-Manager: „Secondaries sind im Regelfall keine ausgequetschten Zitronen.“
- » Aber: PE-Häuser haben durchaus mehr oder weniger Vorbehalte gegenüber Secondaries.
- » Sie passen nicht immer zur kommunizierten Strategie und Reputation des Hauses.
- » PE-Manager: „Viele PE haben ein Mentalitätsproblem mit Secondaries, dabei lässt sich damit gutes Geld verdienen“.

Es kommt darauf an, von wem wir kaufen

- » PE-Manager: „Schließlich kaufen wir nicht von jedem.“
- » PE-Manager: „Wenn die Wolle dunkel gefärbt ist, kaufen wir sicher nicht.“

Es kommt letztlich auf das jeweilige Asset an.

Frage: Geht das für die Zukunft noch?

Anspruch von Private Equity-Gesellschaften

Ausgangsbasis

- » Grundsätzlich hat jeder PE eher den Fokus auf Primaries, sprich originäre Deals, aber
- » Kleinere PEs können diesen Anspruch eher erfüllen und bleiben tendenziell bei dieser Strategie.
- » Große PE verhalten sich z.T. eher opportunistisch – denn letztlich kommt es auf die Rendite und Performance an.
- » PE-Manager: „Secondaries sind eine sichere, gute und unverzichtbare Basis für das PE-Geschäft.“

Bedeutung von Secondaries

Anteil am Gesamt-Portfolio

- » Anzahl der Secondaries schwankt von PE zu PE:
 - bei Small/Mid Cap-Investoren sind Secondaries eher nur zu 10 bis 20% vertreten
 - bei den Large Cap-Investoren gibt es beide Extreme:
 - Nur ca. 10% Secondaries im Portfolio
 - bis hin zu PE-Häusern, deren Portfolio aus ca. 50 bis 70% Secondaries besteht.

- » **Der Anteil schwankt über die Zeit und von Region zu Region.**

Ergebniserwartungen an Secondaries

Ziele

- ▶ Money-Multiple: > 2 bis 3
- ▶ IRR: über 15% bis 25%, gute Deals über 30%

Grundsätzlich

- ▶ Dieselben Rendite-/Performance-Erwartungen an Secondaries
- ▶ Es kommt auch auf die Sensitivität an.



Aber

- ▶ Primaries gelten als spannender, weil originärer!
- ▶ PE-Manager: „Höhere Money Multiples/IRR sind nur mit Primaries zu erreichen“.

Operative Bewertung von Secondaries

Vorteile

- » Gute Datenbasis
- » Bewährtes Geschäftsmodell
- » Gut strukturierte Prozesse
- » Erfahrenes Management
- » Finanzierungsvorteile
- » Transaktionskosten, -geschwindigkeit und -sicherheit
- » Akquisitionsaufwand und -geschwindigkeit
- » Schlanke PE-Teams

Nachteile

- » Low hanging fruits geerntet → harte Arbeit erforderlich
- » Z.T. unklare Wertsteigerungshebel
- » Aufbau von Overhead nicht immer nachvollziehbar
- » Management: Buyer or Seller
- » Dress the Bride
- » Good educated Seller

Strategische Bewertung von Secondaries

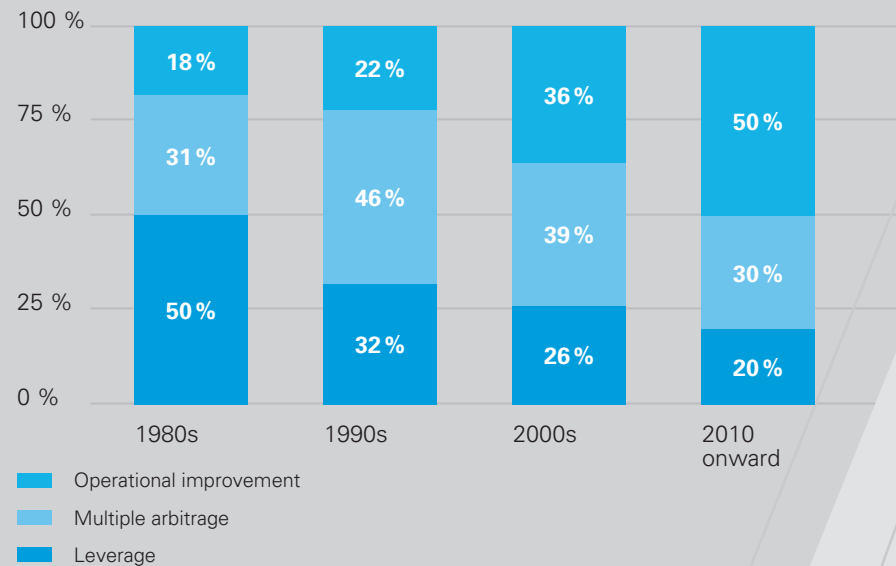
Grundsätzliches

- » Anzahl der Secondaries wird steigen, national und international.
- » Jeder Buy-Out hat seine Berechtigung, solange Wachstum und Profitabilität gegeben sind. Das gilt auch für einen Secondary. Jeder Eigentümer braucht eine klare Strategie. Denn jedes Unternehmen hat Wertsteigerungspotenzial. Es ist nie alles gemacht. Bsp: Kalle.
- » Returns können niedriger sein, müssen aber nicht. Secondaries haben eher weniger Überraschungspotenzial.
- » Wenn ein Secondary in eine Krise rutscht, hat dies nicht zwangsläufig damit zu tun, dass es ein Secondary ist. Die fallweise aufgetretenen negativen Auswirkungen der Finanz- und Marktkrise sind daher zunächst einmal unabhängig von einem Secondary zu sehen.
- » Je größer das Unternehmen ist (> €100 Mio EV), desto eher wird es sich bei einem LBO um einen Secondary handeln.
- » Secondaries betreffen vorwiegend mittelgroße Unternehmen mit einem EV von €100 bis 800 Mio. Über diese Größe hinausgehende Secondaries sind aber bisher noch eher selten. Kleinere Transaktionen betreffen i.d.R. Primaries.
- » PE-Manager: „Wir lutschen das Unternehmen nicht aus bis zum Letzten. Image, ethische und kfm. Grundsätze bestimmen unser Geschäft. Wir wollen auch morgen noch als guter institutioneller Verkäufer angesehen werden. Es geht darum ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu entwickeln.“
- » Nicht allein, aber insbesondere Secondaries erfordern einen unternehmerischen Investor (Value Add).

Strategische Bewertung von Secondaries

Ergänzung zum Thema Value Add

Bedeutung verschiedener Werttreiber



Erläuterung

- ▶ Finanzierung wird zunehmend „Commodity“
- ▶ Multiple Arbitrage – Industriezyklen nicht planbar
- ▶ **Strategische und operative Neuausrichtung der Unternehmen mit nachhaltigem Wachstum als Folge ist wichtigster Werttreiber für PE Funds:**
 - Beeinflussbarer Werthebel
 - Cash Flow über Investitionshorizont
 - Mögliches Multiple Re-Rating
 - Exit: Valuations & Appetite
 - Fundraising

Strategische Bewertung von Secondaries

Marktentwicklung

- » Beim Secondary: low hanging fruits geerntet → echte Wertsteigerung umso mehr nötig.
- » Nicht nur, aber gerade beim Secondary ist die Marktentwicklung elementar: Markt, Zyklizität und Reifegrad der Industrie (emerging – mature) sind entscheidend. Es kommt also sehr auf das Umfeld an.
- » PE-Manager: „Märkte ändern sich immer schneller, gerade technologie-getriebene Märkte. Es besteht immer mehr die Gefahr, den Anschluss zu verlieren.“
- » LBO eignen sich tendenziell weniger für serielle Transaktionen, es sei denn in nicht oder wenig zyklischen Märkten.
- » Hinweis: Automotive ist tendenziell ein eher nicht zyklischer Markt. Ausnahme: 2008 bis 2010.

Ergebniserwartungen an Secondaries

	Eher passiver Investor	Eher aktiver Investor
Portfolio-Unternehmen in einem schwierigen Markt		
Portfolio-Unternehmen in einem wachsenden Markt		

Wichtig: Marktentwicklung geht vor Fähigkeit des PE!

Strategische Bewertung von Secondaries

Beurteilung der Reputation von Secondaries

Große Einigkeit bei der Beurteilung von Secondaries

Ca. 85% der PE

- ▶ Primaries haben ein besseres Image als Secondaries.
- ▶ PE-Manager: „Das können viele GP ihren LP besser verkaufen“



Ca. 15% der PE

- ▶ Secondaries sind genauso gut wie Primaries, vorausgesetzt es gibt eine neue Dealthese.
- ▶ PE-Manager: „Ob Prim. oder Sec. ist uns völlig gleich. Wir machen das, woran wir glauben. Wir müssen von dem Deal überzeugt sein. Ein Sec. ist nicht gleich Sec.“

PE-Manager: „Das ist noch eine Mentalitätsfrage und wird sich ändern.“

Strategische Bewertung von Secondaries

Preis-Beurteilung von Secondaries

PE beurteilen den Preis von Secondaries sehr unterschiedlich!

Ca. 50% der PE

- ▶ Secondaries sind teurer als Primaries.



Ca. 50% der PE

- ▶ Secondaries sind günstiger als Primaries.

Strategische Bewertung von Secondaries

Hintergrund zum Pricing

Primaries

Gründe für höheren Preis

- ▶ Exklusivität
- ▶ Image/ Reputation
- ▶ Primaries bringen die Extra-Rendite
- ▶ Sehr gut beraten

Gründe für niedrigeren Preis

- ▶ Preis ist nicht alles
- ▶ Management noch nicht so erfahren
- ▶ Höhere Unsicherheit

Secondaries

Gründe für höheren Preis

- ▶ Good educ. Seller
- ▶ Management verhandelt mit
- ▶ Hoher Wettbewerb
- ▶ Das, was gut ist, hat auch einen höheren Preis

Gründe für niedrigeren Preis

- ▶ Preisdisziplin
- ▶ Geringeres Risiko

Es kommt immer wieder auf die jeweilige Situation an: Markt, Unternehmen, Management, Debt Capacity, Leverage, Multiple etc.

Strategische Bewertung von Secondaries

Risiko-Beurteilung von Secondaries

PE beurteilen das Risiko von Secondaries sehr unterschiedlich!

Ca. 60% der PE

- ▶ Secondaries sind ein sicheres Investment!



Ca. 40% der PE

- ▶ Bei Secondaries ist echtes Unternehmertum gefragt, das ist sicher risikoreicher als ein Primary zu entwickeln.

Strategische Bewertung von Secondaries

Hintergrund zur Risiko-Beurteilung

Primaries

Höheres Risiko

- ▶ Unternehmen, Markt und Management weitgehend unbekannt
- ▶ Woher kommt das Unternehmen?
- ▶ Mehr Ausfälle
- ▶ PE-Manager: „Primaries haben ein höheres Wertsteigerungspotenzial, aber das Ausfallrisiko ist deutlich höher: größere Varianz in der Performance.“

Secondaries

Höheres Risiko

Geringeres Risiko

- ▶ PE-Manager: „Auch die anderen sind Profis. Was kann der nächste PE noch besser machen, 10 bis 20% Wachstum muss kommen.“
- ▶ Secondaries haben im Schnitt eine höhere Verschuldung.
- ▶ Secondaries im Schnitt abhängiger von der wirtschaftlichen Situation.
- ▶ Evt. weniger Wertsteigerung als Primaries, keine positiven Überraschungen, aber weniger Ausfälle.
- ▶ Heute andere Leverage-Situation als in 2007

Strategische Bewertung von Secondaries

Hintergrund zur Risiko-Beurteilung (Forts.)

- » Primaries haben ein höheres Wertsteigerungspotenzial, aber das Ausfallrisiko ist deutlich höher:
→ größere Varianz in der Performance. Secondaries bringen eine vergleichbare Wertsteigerung, aber stabilere Erträge (geringere Streubreite, geringeres Risiko).
- » Je besser der PE aufgestellt ist, desto eher kann er mit Risiken umgehen.
- » PE-Manager: „Es muss klappen!“
- » Secondaries heißt auch: Es ist kein Strategie am Markt.

Strategische Bewertung von Secondaries

Beurteilung des Management von Secondaries

PE beurteilen das Management von Secondaries sehr unterschiedlich!

Ca. 50% der PE

- ▶ Gute Qualität, denn Management schon erprobt



Ca. 50% der PE

- ▶ Jede neue Strategie erfordert ein neues Management

Strategische Bewertung von Secondaries

Hintergrund zur Beurteilung des Managements

Primaries

- ▶ Wenn TG Non-Core, Management-Wechsel notwendig
- ▶ Management-Wechsel jetzt, um gesundes Management zu übergeben
- ▶ „Häufige Management-Wechsel“, da Management-DD schwieriger



Secondaries

- ▶ Kauf des Unternehmens vor allem wg. Geschäftsmodells.
- ▶ PE-Manager: „Wir kaufen auch, wenn uns nur das Unternehmen gefällt.“
- ▶ PE-Manager: „PE bedeutet mehr denn je, an die Bruchkante zu gehen, das ist gerade bei Sec. notwendig. Dafür ist häufig neues Management notwendig.“
- ▶ PE-Manager: „Geld allein ist nicht wichtig. Das Management, Spaß, Reputation, spannende Aufgaben und gute Zusammenarbeit sind viel entscheidender.“

Strategische Bewertung von Secondaries

Hintergrund zur Beurteilung des Managements

- » Der Erfolg bzw. das Geschäft ist entscheidend mit dem Management verbunden.
- » Es kommt entscheidend auf die Beziehung zw. PE und Management an.
- » Management beeinflusst Verkaufszeitpunkt und Wahl des Käufers erheblich.
- » Management-Audit nach 100 bis 150 Tagen, spätestens nach einem Jahr.

Strategische Bewertung von Secondaries

Fondlogik

» LP/GP-Beziehung

» GP:

- ▶ Verkauf, wenn Strategie umgesetzt
- ▶ Fondentwicklung und Entwicklung des Portfolio-Unternehmens
- ▶ Fundraising

» LP-Entwicklung

Die Fondlogik kann eine wichtige Rolle beim Verkauf eines Portfolio-Unternehmens spielen, ist aber nicht allein entscheidend.

Lessons learned

Beurteilung

Secondaries zunehmend unverzichtbar für GP, vor allem für größere Häuser

- Basis**
 - ▶ Sie sind und bleiben eine sichere, gute und unverzichtbare Basis für das PE-Geschäft. Sie sind ein ganz wichtiger Exitkanal für Investoren mit erheblichen Vorteilen.
- Reputation**
 - ▶ Primaries haben einen besseren Ruf als Sec. Sec. wiederum sind besser als ihr Ruf. Hier ist ein Mentalitätswechsel nötig.
- Rendite**
 - ▶ Renditeerwartungen gleich, auch wenn statistisch Sec < Prim liegen. Es kommt aber immer auf den Einzelfall an.
- KEF**
 - ▶ Es kommt letztlich darauf an, wie sie gemanagt werden: Kümmerer, Mgt, Maßnahmen/Eingriffe.
- Value Add**
 - ▶ Strategische und operative Wertsteigerung immer wichtiger, dies gilt nicht nur, aber vor allem für Secondaries.
- Voraussetzung**
 - ▶ GP müssen mehr von industrieerfahrenen Managern geführt werden.
- LP-GP**
 - ▶ Auch wenn LP lieber Primaries sehen – GP sollten die Chancen von Sec stärker betonen. Sec ist nicht gleich Sec, es kommt darauf an, was man daraus macht.
- Mix**
 - ▶ Zukünftiges Portfolio von PE sollte aus einem guten Mix von Secondaries und Primaries bestehen.
- Zukunft**
 - ▶ Die Anzahl der Secondaries wird deutlich steigen.

Atreus Interim Management

Die Practice Group Maschinen- und Anlagenbau



Dr. Harald Linné

Managing Partner

Dr. Harald Linné hat über 20 Jahre Erfahrung in General Management und Interim Management.

Berufliche Stationen zuvor waren Managing Partner bei Boyden Interim Management, Geschäftsführer Brainforce (Deutschland) GmbH, Geschäftsfeld-Manager Nemetschek AG, Management Associate CSC in Deutschland und den USA und Berater der Europäischen Kommission im Bereich Technologie-Management.

Seine Beratungsschwerpunkte sind die Branchen

- ▶ Dienstleistungen
- ▶ Informationstechnologie
- ▶ Telekommunikation
- ▶ Automotive
- ▶ Hightech-Unternehmen
- ▶ Medizintechnik/Healthcare
- ▶ Erneuerbare Energien
- ▶ Private Equity

Seine fachlichen und funktionalen Schwerpunkte sind

- ▶ Top-Management-Positionen (CEO, CFO, CRO u.a., sowie Beiräte und Aufsichtsräte)
- ▶ Restrukturierung, Sanierung und Turnaround
- ▶ Wachstum, M&A, Post Merger Integration
- ▶ Internationale Aufgabenstellungen: Europa, Amerika, Asien
- ▶ Beschaffung, Produktion, Logistik, Human Resources, IT und Vertrieb

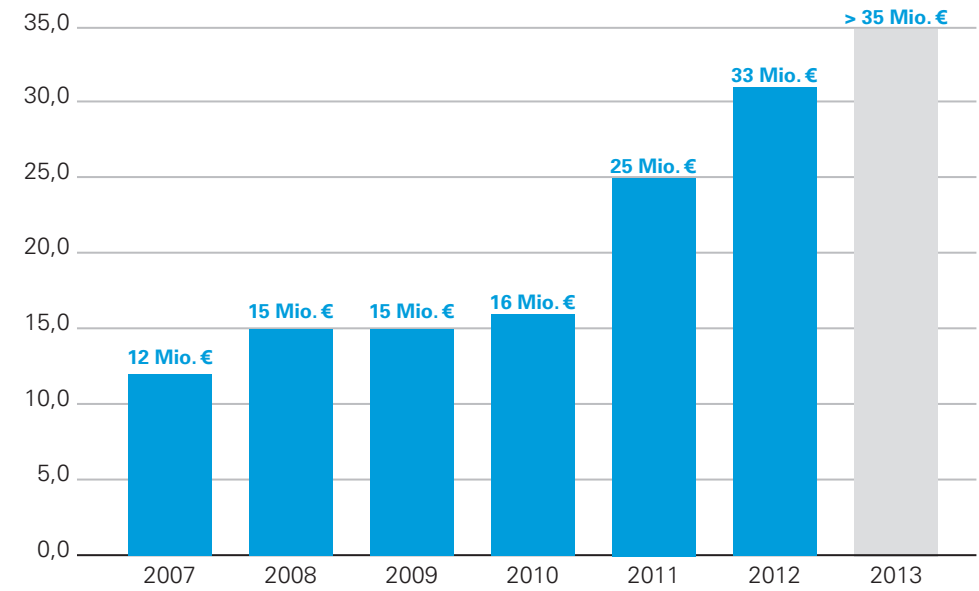
Mitglied im BRSI, TMA

Atreus kurz und knapp

Atreus unterstützt seine Kunden, wenn der Bedarf an Umsetzungssicherheit und -geschwindigkeit groß ist. Wir liefern genau den Manager oder exakt das Team, das die Kundenaufgabe am besten zum Erfolg führt. Dies gelingt durch den intensiven Kontakt zu mehreren Tausend erfahrenen Führungspersönlichkeiten und unsere hohe Expertise für unternehmerische Anforderungen. Atreus ist immer dann die Lösung, wenn spezielle Kompetenzen in einem Unternehmen zeitlich befristet sind oder Ressourcen besonders schnell benötigt werden: in Sondersituationen, für Projekte, bei Restrukturierungsaufgaben oder bei der Expansion in neue Märkte.

Umsatzentwicklung Atreus Interim Management 2006–2012

Atreus wächst deutlich schneller als der Markt (in Mio. EUR)



Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate: > 40%

Unser Einsatzspektrum

Mit dem Einsatz von Interim Managern oder Interim Teams unterstützt Atreus seine Kunden, wenn der Bedarf an Umsetzungssicherheit und -geschwindigkeit groß ist.

- ▶ **Außergewöhnliche Unternehmenssituationen** wie Neuausrichtung, Restrukturierung, Sanierung, Turnaround, Unternehmenskauf oder -verkauf, Post-Merger-Integration und Gründung
- ▶ **Programm- und Projektmanagement** wie IT-Projekte, Implementierung von Reportingsystemen, Optimierung von Einkaufs-, Verkaufs- oder Produktionsabläufen
- ▶ **Klassische Personalbeschaffungsprobleme** wie Überbrückung von Vakanzen, Ergänzung des Know-hows oder Verstärkung der Ressourcen in Funktionen wie Finanzen, Personal, Produktion, Logistik, Vertrieb oder Marketing durch temporäre Interim Manager oder Interim Manager mit längerfristiger Bindung an das Unternehmen
- ▶ **Internationale Aufgaben** wie Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften, Krisenmanagement oder Umsetzung von Wachstumszielen
- ▶ **Coaching** wie Begleitung von Generationswechseln oder Unterstützung von Führungskräften in kritischen Situationen „on the job“

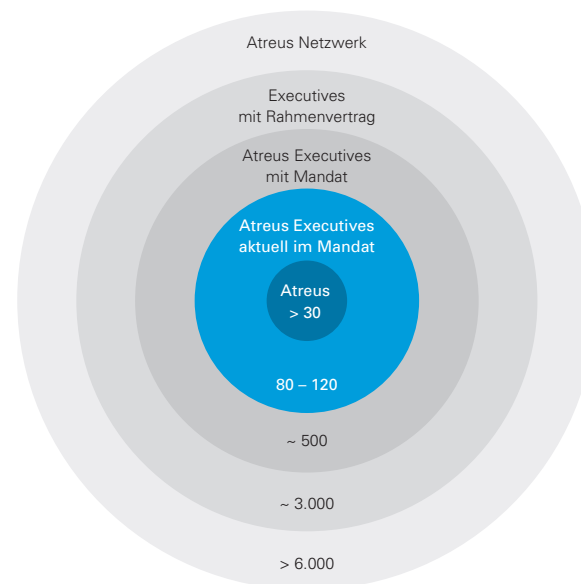
Was Sie von uns erwarten können

- ▶ Top-Executive oder kleines, erfahrenes Team
- ▶ Passgenaue relevante Erfahrung
- ▶ Sofortige Verfügbarkeit
- ▶ Ergebnisorientierung
- ▶ Umsetzungsstärke
- ▶ Erfolgsabhängige Vergütung

Das Atreus-Netzwerk

Atreus arbeitet mit den besten Interim Executives. Durch ein weltweit funktionierendes und ständig wachsendes Netzwerk ist Atreus fähig, die richtigen Manager zu selektieren und in kürzester Zeit beim Kunden einzusetzen. Die Atreus Partner kennen alle ausgewählten Manager persönlich. Diese sind Experten für außergewöhnliche Unternehmenssituationen und haben in ihrem bisherigen Werdegang überdurchschnittliche Erfolge erzielt.

Atreus ist Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland und verfügt über ein transparentes Management-Netzwerk von über 6.000 Executives. Die Atreus Partner kennen die fachliche und persönliche Eignung der Atreus Manager, die passgenau und schnell zum Einsatz kommen. So können wir die Lösung der unternehmerischen Aufgabenstellung und den Erfolg des gesamten Projekts sicherstellen.



Atreus GmbH
www.atreus.de

Landshuter Allee 10
80637 München
Tel.: +49 (0) 89 45 22 49-0
Fax: +49 (0) 89 45 22 49-599

Ferdinandstraße 6
61348 Bad Homburg | Frankfurt am Main
Tel.: +49 (0) 6172 67 95 3-0
Fax: +49 (0) 6172 67 95 3-1

kontakt@atreus.de

Nachdruck:

© Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten.
Kein Teil der Atreus Studie „Private Equity 2012“ darf ohne schriftliche Genehmigung von Atreus vervielfältigt oder verbreitet werden.
Unterdieses Verbot fällt insbesondere auch die Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.