

Bild: mit KI generiert

THE HARDT GROUP

PMIspective

Der IKEA-Effekt im Buy-&-Build:

Gekauft ist noch lange nicht gebaut



Bild: mit KI generiert

Minutes

Pressemeldung vs. Wirklichkeit

„ „Unternehmensgruppe nach erfolgreichem Buy-&-Build voll integriert." So steht es in der Presse.

„ Die Realität: Vier Telefonanlagen, drei ERP-Systeme, zwei Visitenkartendesigns — und ein CEO, der mit den Nerven runter ist.

„ Überspitzt? Vielleicht. Selten? Leider nein.

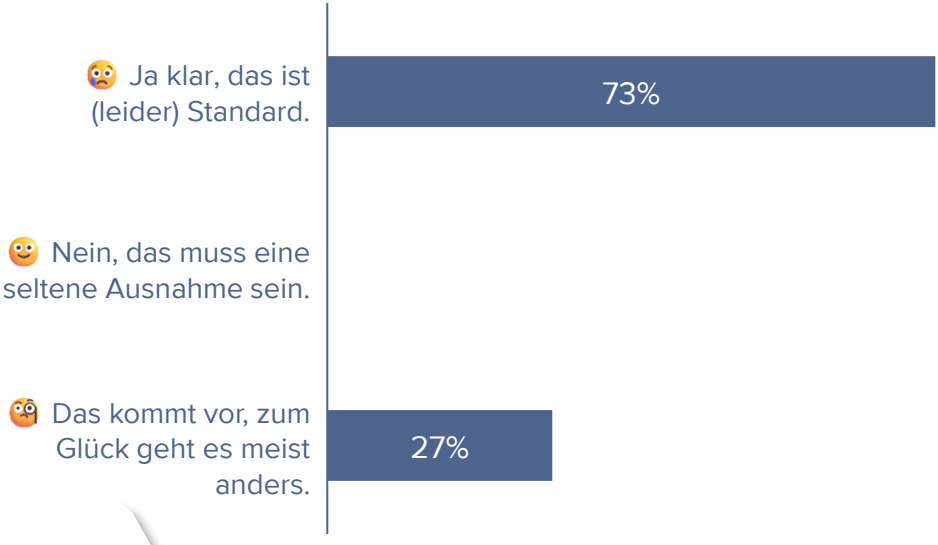
„ 70 % der CEOs in PE-Portfoliounternehmen werden in der Haltezeit ausgetauscht. 60 % davon in den ersten zwei Jahren.

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

So isses, wohl oder übel...

„Kennt Ihr solche Buy-&-Build Projekte, wie oben geschildert?



THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

One Size Fits All?
Nicht mal bei Socken

„Ein CEO, der für jede erdenkliche Unternehmenssituation die beste Wahl ist…

„Solides Ankerinvestment, CEO hat das Unternehmen über Jahre aufgebaut, kennt Markt und Kunden wie seine Westentasche.

„Fragmentierter Markt, schöne Skaleneffekte; der Traum eines jeden PE-Investors.

„Also Buy-&-Build: Zwei Handvoll Unternehmen dazukaufen, schöne Gruppe draus machen. Und der CEO? Der hat das ja bisher gut gemacht…

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

Der Operating Partner reicht nicht

„Gut, dass es Operating Partner gibt. Aber: Die haben selten 50 % ihrer Zeit für ein einzelnes Portfoliounternehmen.

„Wer aus mehreren Einzelunternehmen eine passende Gruppe bauen will, braucht vor allem eines: Führung.

„Führung braucht Präsenz, Fokus und Zeit… alles, was im Nebenjob nicht funktioniert.

„12 Monate für die organisatorischen Eckpfeiler bei „nur" 350 Mitarbeitenden.

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

Erst der Standard, dann die Skalierung – Ein Praxisbeispiel

„Bevor auch nur ein Add-on integriert wird, muss das Fundament stehen: Governance, IT-Systeme, Prozesse.

„Welches ERP? Welches Ticketsystem? Was ist die Basis für alles?

„Die Herausforderung wächst mit jedem inhabergeführten Unternehmen, das seit 30 Jahren manuell arbeitet und Eingangsrechnungen noch stempelt.

„Wer Standards setzt und ein Playbook baut, macht Integration wiederholbar.

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

Transformation ist kein YouTube-Tutorial

„Integration ist keine theoretische Übung und lässt sich nicht per Prompt erledigen.

„Man muss es üben, ausprobieren, Fehler machen dürfen - und genau dafür fehlt im PE-Umfeld die Zeit.

„Der CEO kennt den Markt, die Kunden, das Geschäft. Aber eine Mehrfachintegration ist ein anderer Sport.

„Wer noch nie eine Plattform gebaut hat, soll das nicht zum ersten Mal unter Zeitdruck lernen.

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

Der Lotse auf der Elbe: Der CBBO

„Eine Art „Chief Buy-&-Build Officer" - ein erfahrener Transformationslotse an der Seite des Kapitäns.

„Temporär, mit klarer Rollenverteilung, mit eigener Führungskompetenz.

„In der Krise leistet man sich einen CRO. Warum nicht auch einen, der die Krise gar nicht erst entstehen lässt?

„Wer die Plattform einmal gebaut hat, schafft Playbook, Governance und Strukturen - und macht sich damit selbst überflüssig.

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

„Sauteuer!" – Die liebste Ausrede

„Der häufigste Einwand: Das kostet zu viel. Im PE-Umfeld hat man bekanntlich viele Igel in der Tasche.

„Jede Redundanz im System wird hinterfragt - selbst wenn sie Risiken minimiert und Schaden abwendet.

„Je kleiner das Unternehmen, desto lauter der Einwand.

„ABER: Es geht nicht um Millionen, es geht um den Bruchteil dessen, was eine gescheiterte Integration kostet.

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

Was kostet es, es NICHT zu tun?

„ Die eigentliche Frage lautet nicht: Was kostet die zusätzliche Kraft? Sondern: Was kostet es, wenn ich es sein lasse?

„ Die Zeiten von Multiple-Arbitrage - einfach größer machen und beim Exit mehr verlangen - sind vorbei. Oder spätestens in zwei Jahren.

„ Leverage allein zieht auch nicht mehr. Es braucht echte EBITDA-Steigerung, die über die Summe der Einzelteile hinausgeht.

„ Synergien kommen nicht von oben per Vorstandsbeschluss. Dafür muss man Menschen zusammenbringen - und das erfordert Investition.

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

Strategisch UND operativ: Zu viel für einen Kopf

„Integration ist mindestens zweigleisig: strategisches Balancing und operative Umsetzung.

„Alle Bälle gleichzeitig in der Luft halten und jeden einzelnen perfekt landen - das schafft auch der beste CEO nicht allein.

„Wer es erlebt hat, bestätigt: Das Tandem war es wert - in der Krise wie im Buy-&-Build.

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

Mehr Platz, weniger Chaos

„Es braucht jemanden, der Platz schafft - bevor das Chaos die Regie übernimmt.

„Wer einmal die Plattform gebaut hat, macht Integration nicht zum Nebenjob, aber zum beherrschbaren Prozess.

„Integration wird nie Daily Business. Aber sie muss es auch nicht bleiben, was sie heute oft ist: kontrolliertes Chaos.

„Fazit: Erst bauen, dann kaufen. Denn gekauft ist noch lange nicht gebaut.

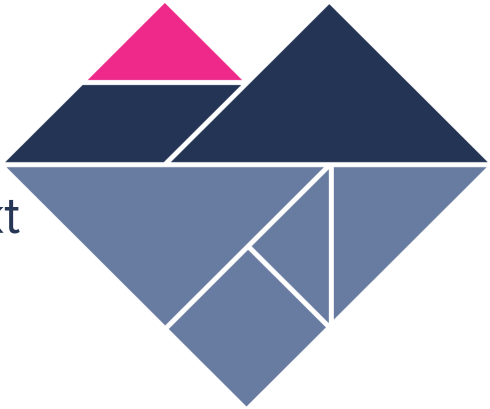
THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP

In 8 Wochen geht es weiter!

PMIspective

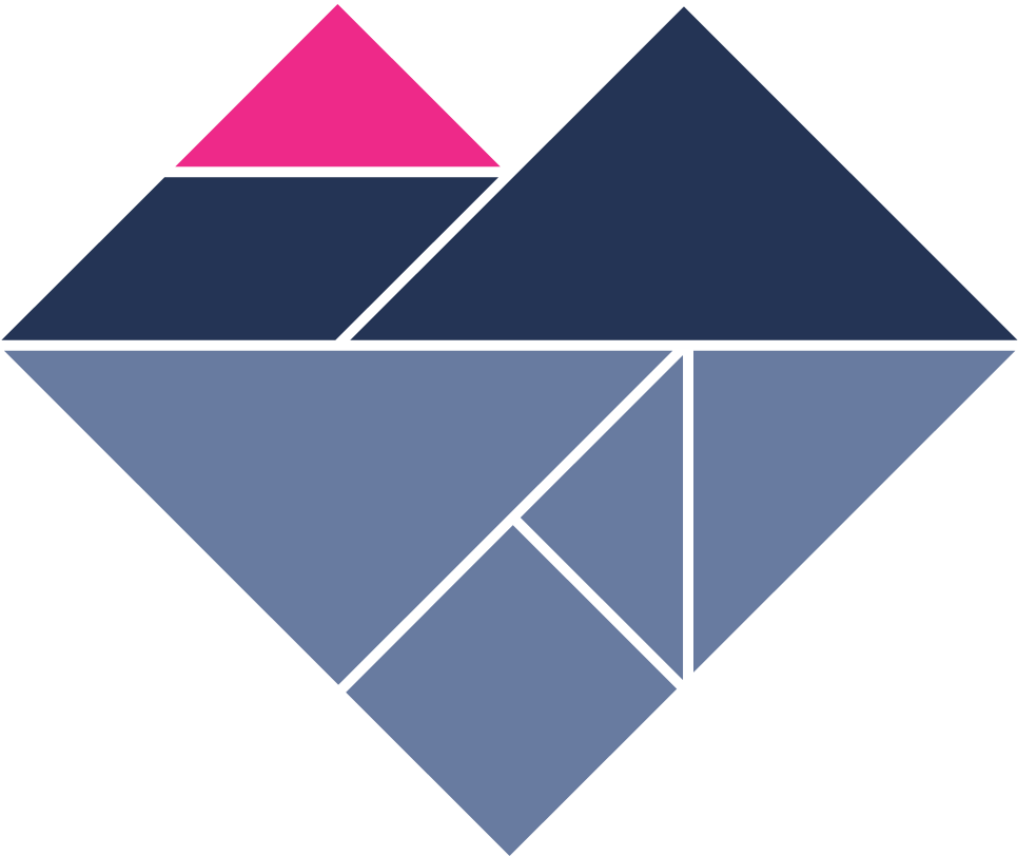
Das erste Mal mit PE:
Wenn der CEO den Takt noch nicht kennt



Mittwoch, 9. September
13:00-13:40
Einladung folgt

Schon jetzt registrieren

THE HARDT GROUP



THE HARDT GROUP

Unsere Mission:

Wir verwandeln M&A-Träume in M&A-Realitäten – elegant, effizient und mit einem Lächeln.

THE HARDT GROUP

© THE HARDT GROUP



Danke fürs Teilen!

THE HARDT GROUP