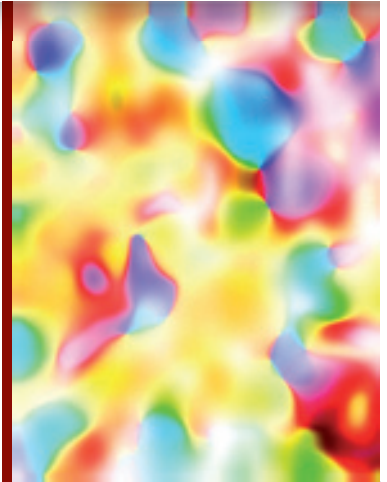


Organische Wachstumsraten verdoppeln

Erfolgshebel von Private-Equity-Investoren anwenden

Private-Equity-Investoren sorgen für Aufschwung. Durch sie finanzierte Unternehmen wachsen mehr als doppelt so schnell wie Vergleichsunternehmen. Konsequente Beseitigung von Wachstumsbarrieren, schnelle Erschließung brachliegenden Potentials und stringente Steuerung sind wesentliche Treiber für den Erfolg der Private-Equity-Firmen. Alle Unternehmen – unabhängig von der Eigentümerstruktur – können hiervon lernen.



Das Geschäft mit Private-Equity-Investitionen boomt. So wurden im Jahr 2005 allein in Deutschland 30 Milliarden Euro angelegt – mehr als drei Mal so viel wie noch zwei Jahre zuvor. Doch nicht nur die Private-Equity-Branche boomt, die Umsätze der von Private-Equity-Investoren finanzierten Unternehmen tun dies ebenso. So wuchsen Private-Equity finanzierte Unternehmen weltweit jährlich um 13 Prozent gegenüber vergleichbaren, traditionell finanzierten Unternehmen, die nur vier Prozent Wachstum erreichten. In Europa liegen die Werte bei 15 Prozent gegenüber 3,5 Prozent, in Deutschland bei 7,4 Prozent gegenüber 3,5 Prozent. Diese Unterschiede werfen zwei wesentliche Fragen auf:

- Wie beschleunigen Private-Equity-Investoren das Wachstum ihrer Portfoliounternehmen?
- Was können alle Unternehmen hiervon lernen?

Experten des A.T. Kearney-Kompetenz-Centers für Wachstum haben einen Meta-Review von zwölf Private-Equity-Studien mit einer Gesamtstichprobe von über 30.000 Portfoliofirmen durchgeführt und die dabei gewonnenen Erkenntnisse mit Erfahrungen aus 180 Wachstumsprojekten und Interviews mit 140 Projektverantwortlichen zusammengeführt.

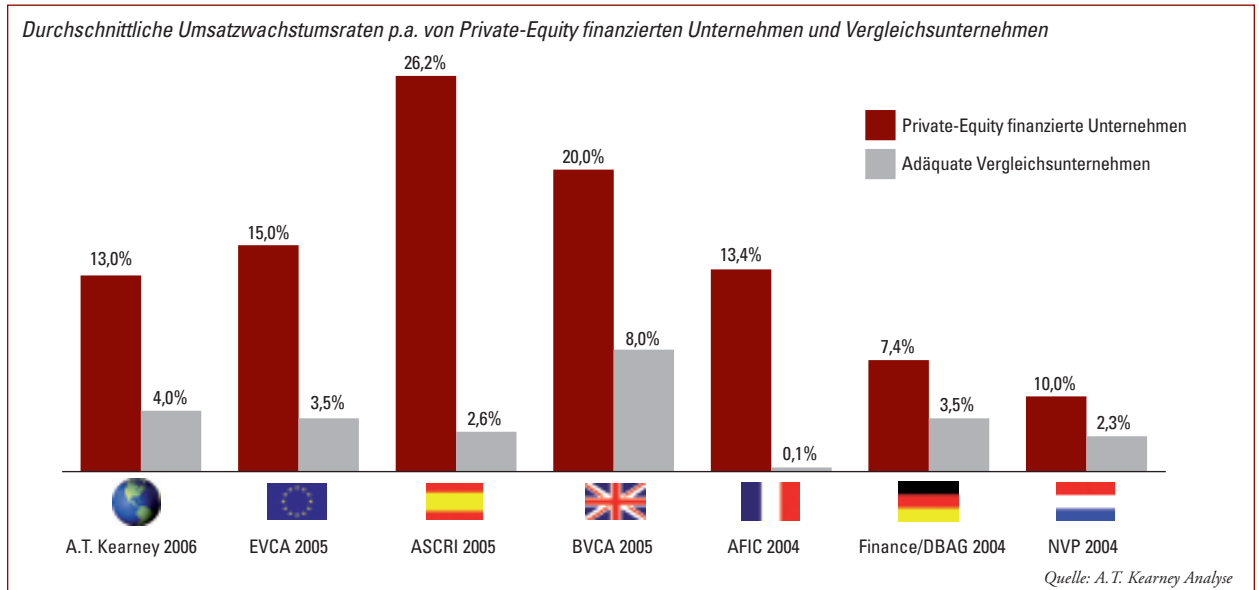
Das schnellere Wachstum in Portfoliounternehmen ist danach auf vier Erfolgshebel zurückzuführen:

1. Sinnvolle Kombination von kosten- und umsatzorientierten Wertsteigerungsstrategien
2. Systematische Beseitigung von Wachstumsbarrieren
3. Wirkungsvolles Erschließen kurzfristiger Wachstumspotentiale
4. Konsequente Steuerung und Kontrolle

Hiervon können Unternehmen unabhängig ihrer Branche und Eigentü-

Organische Wachstumsprogramme führen bei großen Unternehmen zu Umsatzsteigerungen von bis zu sechs Prozent im ersten und 15 Prozent im zweiten Jahr. Bei kleineren Unternehmen sind sogar bis zu 20 Prozent möglich.

Abbildung 1: Doppelt bis drei Mal so schnelles Wachstum von Private-Equity finanzierten Unternehmen



merstruktur lernen. Substantielle und weitgehend risikolose Beschleunigung von organischem Wachstum ist in jedem Unternehmen möglich.

Private-Equity-Investoren generieren substantielle Wertbeiträge in Unternehmen – das bestätigen aktuelle empirische Studien. Seit 2001 haben sie in Europa mindestens eine Million neue Arbeitsplätze geschaffen³⁾ sowie Geschäftsentwicklung, Internationalisierung und Investitionen in ihren Portfoliofirmen positiv beeinflusst.

90 Prozent aller durch Private-Equity finanzierte Firmen in Europa übertreffen das Wachstum traditionell finanzierter Wettbewerber.¹⁰⁾ Länderstudien demonstrieren eindrucksvoll die Performance von Portfoliounternehmen im Vergleich zu adäquaten Benchmarks (Abb. 1). Wachstumssteigerungen durch Private-Equity folgen dabei in der Regel einem klaren Mus-

ter: sprunghaftes Ansteigen der Umsätze in den ersten ein bis zwei Jahren nach der Akquisition, gefolgt von etwas geringeren, jedoch noch immer überdurchschnittlichen Wachstumsraten in den Folgejahren.

Kosten- und wachstumsbezogene Wertsteigerungsstrategien kombinieren

Profitables Wachstum ist der wirkungsvollste Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes (Abb. 2). Um das zu erreichen, treiben Private-Equity-Investoren in der Regel parallel sowohl top- als auch bottom-line-bezogene Strategien voran. Quick-Cash- und Performance-Strategien wie Prozessvereinfachungen, Portfolio- und Strukturanpassungen werden durch Wachstumsprogramme ergänzt – und zwar nicht nur in expansiven Unternehmen. Auch in Restrukturierungs-

fällen werden Umsatzsteigerungen in der Regel aktiv vorangetrieben, insbesondere um zu einer Degression der Fixkosten zu kommen und Arbeitsplätze zu erhalten oder aufzustocken.

Gerade bei substantiellen Kostensenkungen oder bei Optimierungen in stark zyklischen Industrien be-

Branchenübergreifend liegen in Unternehmen Wachstumspotentiale von mehr als zehn Prozent brach.

weisen Private-Equity-Investoren Fingerspitzengefühl bei der zeitlichen Entwicklung der erfolgskritischen Ressourcen. Nicht selten werden auch bei sonstigem generellen Sparkurs gezielt Vertriebs- und Marketingkapazitäten aufgebaut, um Marktdruck und -präsenz zu steigern und dadurch bestehenden Umsatz zu sichern sowie zusätzliche Umsatzpotentiale zu erschließen. Auch bei Investments mit akquisitorischer Grundausrichtung, beispielsweise beim Erwerb und bei der anschließenden Integration mehrerer Unternehmen im Rahmen von „Buy & Build“-Strategien, kommt organischem Wachstum eine

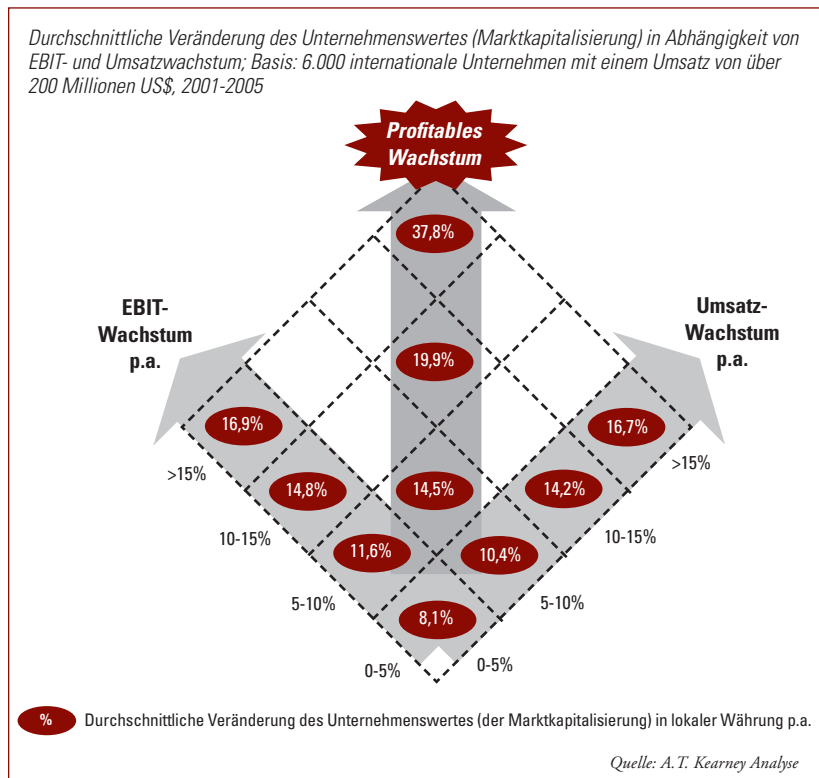
wesentliche Bedeutung zu. Aktive, koordinierte Marktbearbeitung und organisches Wachstum sorgen in diesen Fällen für die Reduktion von Abschmelzverlusten im Rahmen der Post-Merger-Integration und sorgen für wertgenerierende Beschäftigung von Ressourcen, die durch die Erschließung von Synergien ansonsten nicht mehr benötigt würden.

Wachstumshemmnisse beseitigen und brachliegendes Potential erschließen

Private-Equity-Investoren konzentrieren sich bei ihren Portfoliounternehmen insbesondere auf die ersten drei

Oft ist es wirkungsvoller, Wachstumsbarrieren zu beseitigen, als neue Wachstumskampagnen zu starten.

Abbildung 2: Wirkungsvollste Unternehmenswertsteigerung durch profitables Wachstum



Stufen gestaffelter organischer Wachstumsprogramme (Abb. 3).

Unmittelbar nach der Akquisition beseitigen Finanzinvestoren offensichtliche Wachstumsbarrieren und treiben kurzfristige Wachstumsideen voran. Beides sind Initiativen, die nicht zwingend nur im Rahmen von Private-Equity-Transaktionen vorangetrieben werden können. In nahezu allen Unternehmen behindern prozessuale und/oder strukturelle Barrieren profitables Wachstum. Mitarbeiter im Unternehmen sind sich der Wachstumshemmnisse, z.B. unzureichende Marktkenntnisse, Missverhältnis von Ressourceneinsatz und Marktpotentialen, organisatorische Blockaden, Vertriebskanalkonflikte, fehlendes Know-how oder einseitig auf Rendite ausgerichtete Anreizsysteme, meistens sehr bewusst. Dennoch werden diese meist nicht radikal beseitigt, so dass viel Potential ungenutzt bleibt. Die Gründe liegen in der Regel darin, dass die Beseitigung vieler Barrieren vordergründig komplex und politisch

sensibel erscheint und viele Zuständigkeitsbereiche betroffen sind. Private-Equity-Investoren demonstrieren eindrucksvoll: Es gibt keine Barriere, die nicht durch Schaffen von Transparenz, Identifizieren von Verbesserungsmaßnahmen zu einzelnen Ursachen sowie konsequente Umsetzung zu beseitigen ist.

Typischerweise ist in Unternehmen auch eine Fülle an Wachstumsideen vorhanden. Durch gezieltes Sammeln bestehender Ideen und Generieren neuer Ideen, Nutzen bewährter Maßnahmen anderer Industrien sowie konsequente Prioritätensetzung und wirkungsvolles Steuern der Implementierung kann substantielles Wachstum erzielt werden. Folgende Grundregeln wenden Private-Equity-

Firmen dabei konsequent an:

1. Aktives Einbinden des Managements vor Ort in die Maßnahmen-generierung
2. Fokussierung auf wenige ausgewählte Kernmaßnahmen
3. Konzentration auf Maßnahmen, die ohne großen konzeptionellen und trainingsbezogenen Vorlauf – jedoch durchaus begleitet durch Coaching – realisiert werden können
4. Sicherstellung, dass der Nutzen für alle, die an der Umsetzung beteiligt sind, klar erkennbar ist

Eine Vorgehensweise in drei Schritten hat sich bei der Beseitigung von Barrieren sowie dem Identifizieren und dem Realisieren von kurzfristigen Wachstumsmaßnahmen bewährt (Abb. 4).

Geeignete Maßnahmen auswählen und umsetzen

Unabhängig von den Private-Equity-Untersuchungen zeigen A.T. Kearney-Analysen, dass die Fokussierung der Marktbearbeitung auf attraktive Kundensegmente branchenübergreifend besonders wichtig ist, um kurzfristiges Wachstum zu erzielen. Zusätzlich bieten besonders geografische Expansion, Partnerschaften und Preisgestaltung weiteres Wachstumspotential (Abb. 5).

Der optimale Maßnahmenmix unterscheidet sich jedoch von Branche zu Branche. Während beispielsweise der Ausbau von Cross-Selling insbesondere für endkundenorientierte Branchen wie Automobilbau, Energieversorgung, Retailbanking und Telekommunikation von Bedeutung sein

Abbildung 3: Fokus von Private-Equity-Investoren auf kurz und mittelfristig wirksame Maßnahmen

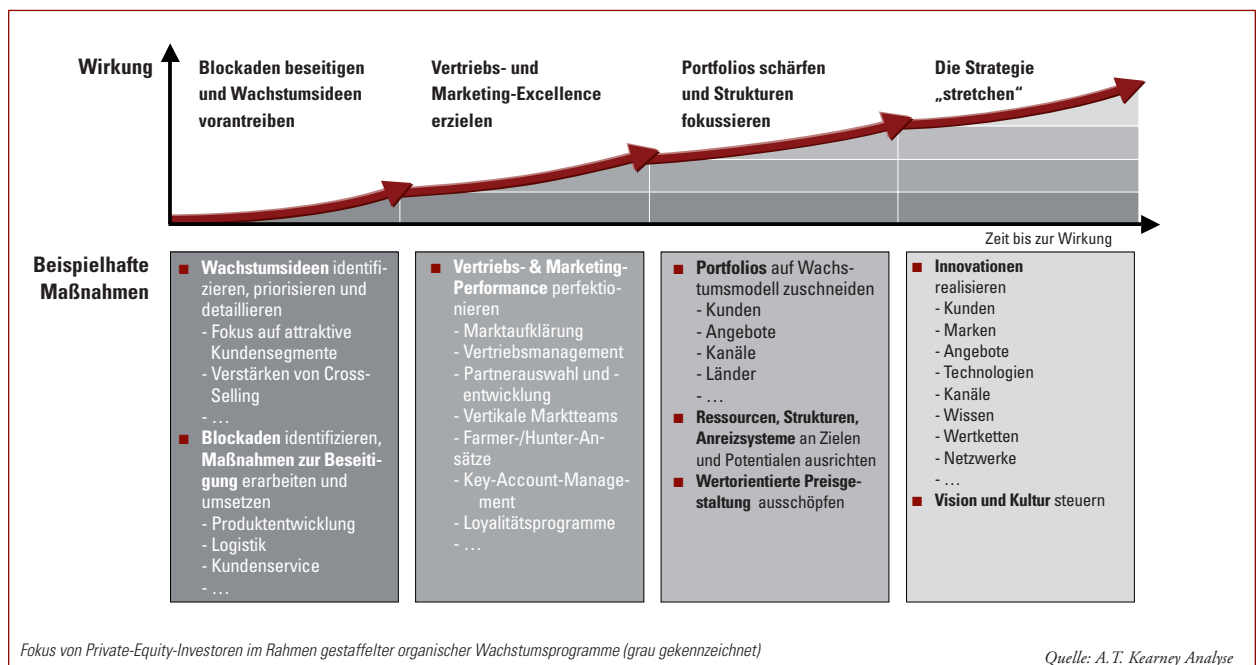
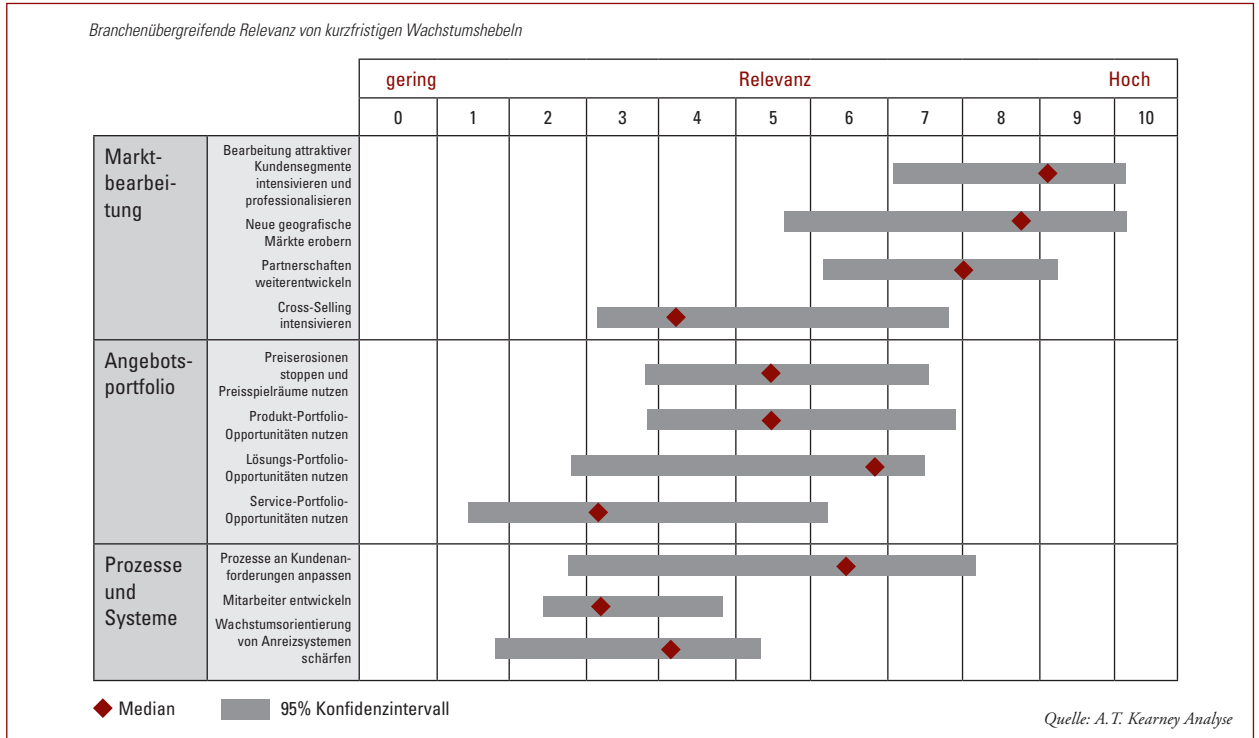


Abbildung 5: Stärkstes kurzfristiges Wachstum durch Professionalisierung und gezielte Intensivierung der Marktbearbeitung



steigerung in indirekten Vertriebskanälen bei 43 Prozent der Unternehmen, die Partner intensiver im operativen Geschäft unterstützt und Anreizsysteme geschaffen haben

- 30 Prozent und mehr Hit-Rate-Steigerungen bei Ausschreibungen mit intensivem Wettbewerb bei 70 Prozent der Unternehmen, die Angebote konsequent an Kundenanforderungen ausgerichtet und wettbewerbsorientierte Preisgestaltung eingeführt haben

Abb. 6 zeigt den Einfluss von Vertriebs- und Marketingoptimierungen auf das Umsatzwachstum.

Wachstum genauso konsequent wie Kostensenkungen steuern

Private-Equity-Investoren überlassen nichts dem Zufall, sondern etablieren feste Prozesse für organisches Wachstum. Sie begnügen sich nicht mit einzelnen Schritten, wie der Beseitigung von Barrieren und dem Vorantreiben von kurzfristigen Wachstumsideen, sondern adressieren Wachstum gesamthaft und steuern dabei Verbesserungen der Vertriebs- und Marketingperformance ebenso systematisch wie Anpassungen von Portfolios und Ausrichtungen des Ressourceneinsatzes an die sich bietenden Möglich-

Optimierungen in Marketing und Vertrieb führen bereits im ersten Jahr zu substantiellen Umsatzsteigerungen.

keiten. Organisches Wachstum wird auf diese Weise ebenso konsequent gesteuert und umgesetzt wie andere Optimierungen im Unternehmen.

Was sich bei Kostensenkungen bewährt hat, gilt auch für organisches Wachstum: Management-Tools und Informationssysteme schaffen Transparenz und zeigen Steuerungs- und Anpassungsbedarf frühzeitig auf. Operative Hilfsmittel und Instrumente entlang der gesamten Wertschöpfungskette, sei es für Marktaufklärung, Kundensegmentierung, Account-Bearbeitung, Produktentwicklung oder Logistik, unterstützen die Umsetzung und stellen Effizienz und Effektivität von Wachstumsprogrammen sicher.

Bedeutung kommt auch dem gezielten Aufsetzen von Wachstumsprogrammen zu: Segmentspezifische Piloten können beim Sammeln von Erfahrungen helfen und dazu beitragen, dass die Maßnahmenumset-

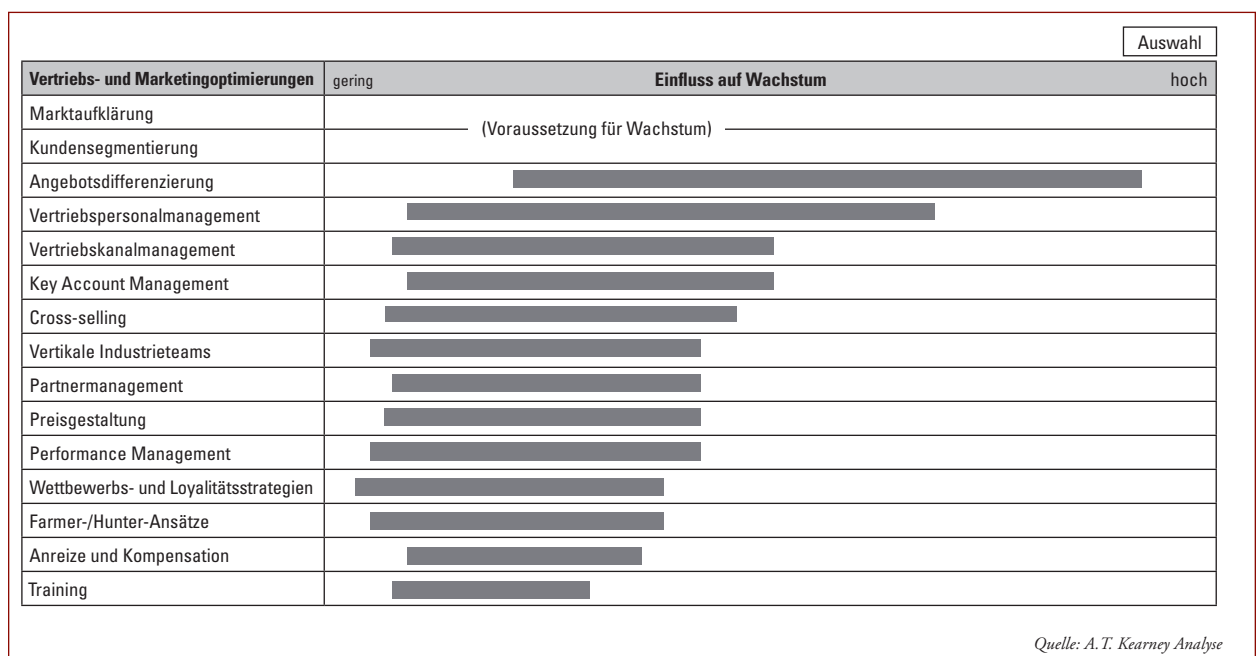
zung schneller und wirkungsvoller erfolgen kann. Der Festlegung klarer Verantwortlichkeiten für Wachstum, der Förderung unternehmerischer, motivierter Mitarbeiter und der Erfolgsbeteiligung bei Zielerreichung kommen dabei besondere Bedeutung zu.

Die reine Bereitstellung und die Einführung von Systemen reichen jedoch nicht aus. Wichtig ist, dass Wachstum wirklich gelebt wird. Das Top-Management muss sich persönlich darum kümmern und Initiativen sichtbar aktiv vorantreiben. Dies wird in durch Private-Equity finanzierte Unternehmen durch gelebtes Unternehmertum („Skin in the Game“) sichergestellt.

Von Private-Equity-Investoren lernen

Die Hebel, die den Erfolg von Private-Equity-Investoren bei der Erzielung von weit überdurchschnittlichem Wachstum und Wertgenerierung bedingen, sind einfach: Sinnvolle Kombination von kosten- und umsatzorientierten Wertsteigerungsstrategien, systematische Beseitigung von Wachstumsbarrieren, wirkungsvolles Erschließen kurzfristiger Wachstumspotentiale sowie konsequente Steuerung und Kontrolle. Organisches Wachstum ist weder Kunst noch Wissenschaft, sondern vielmehr solides Handwerk. Vor diesem Hintergrund sollten es auch alle anderen Unternehmen schaffen, eine herausragende Wachstumsperformance zu erzielen und substantiell Unternehmenswert zu generieren.

Abbildung 6: Substantielles Wachstum durch Vertriebs- und Marketingoptimierungen



Portfolio empirischer Studien, die zum Meta-Review herangezogen wurden

1. Der Einfluss von Private-Equity-Gesellschaften auf die Portfoliounternehmen und die deutsche Wirtschaft, BVK, PricewaterhouseCoopers. Munich (GE), 2005.
2. Economic impact in Germany: Zur volkswirtschaftlichen Relevanz von Buy-out Investitionen in Deutschland – Eine empirische Analyse, DBAG. Finance, Munich, 2004.
3. Employment contribution and venture capital in Europe, CEFS, EVCA. Munich (GE), Zavaanteem (BE), 2005.
4. Impacto económico y social del capital riesgo en España, ASCRI. Madrid (SP), 2005.
5. Le poids économique et social du capital investissement en France, AFIC, Ernst & Young. Paris (F), 2004.
6. Recruiting in VC/PE-finanzierten Unternehmen, Kienbaum Beratungen GmbH, Kienbaum. 2006, Vienna (AUS), 2006.
7. Private-Equity and generational change – The contribution of Private-Equity to the succession of family businesses in Europe, CMBOR, EVCA. Nottingham (UK), Zavaanteem (BE), 2005.
8. Survey of the Economic and Social Impact of Buy-outs in the Netherlands – A look at the accelerated development of companies following Private-Equity investment, NVP, Ernst & Young Transaction Advisory Services. Rotterdam (NL), 2004.
9. Survey of the Economic and Social Impact of Management Buy-outs and Buy-ins in Europe, CMBOR, EVCA. Nottingham (UK), Zavaanteem (BE), 2001.
10. Survey of the Economic and Social Impact of Venture Capital in Europe, CMBOR, EVCA. Nottingham (UK), Zavaanteem (BE), 2002.
11. The economic impact of Private-Equity in the UK, BVCA. London (UK), 2005.
12. Venture impact 2004 – Venture capital benefits to the US economy, Global Insight, NVCA. Arlington (VA/USA), 2004.

Weitere A.T. Kearney Publikationen mit Fokus Private-Equity (Auswahl)

1. Creating new Jobs and Value with Private Equity, A.T. Kearney, 2006.
2. Viele neue Jobs, **Wirtschaftswoche** 51, 2006.
3. Private-Equity bringt Jobs, **Handelsblatt**, 19.12. 2006.
4. Über 1 Mio. neue Arbeitsplätze, **M&A Review**, 02/2007.
5. Takeovers create jobs, **The Age** (Australia), 31.01.2007.
6. Les LBOs créent plus d'emplois, **Le Monde**, 07.03.2007.
7. Private equity and the job cut myth, **CNN Money**, 02.05.2007.
8. Assault on the investor class, **Wall street Journal**, 07.05.2007.

Autoren:

Dr. **Sandra Niewiem** (Frankfurt) erreichen Sie unter sandra.niewiem@atkearney.com.

Dr. **Martin Handschuh** (Frankfurt) erreichen Sie unter martin.handschuh@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaisstraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de