

Private-Equity-Firmen als Stimulanz

Private-Equity-Investoren trimmen ihre Beteiligungsunternehmen konsequent auf Wachstum. Bei vergleichbaren, traditionell finanzierten Firmen liegt branchenübergreifend ein Wachstumspotenzial von mehr als zehn Prozent brach. Auch sie können von den erfolgreichen Rezepten der Private-Equity-Industrie profitieren.

Weltweit beläuft sich das jährliche Wachstum von PE-finanzierten Unternehmen auf 13%, gegenüber 4% bei vergleichbaren Unternehmen. In Europa liegen die Werte bei 15% gegenüber 3,5%. In der Schweiz können Erfolgsgeschichten wie Geberit, Mettler Toledo, Leica Geosystems, Burckhardt Compression oder SR Technics mit einem zeitweiligen Gastspiel von PE-Investoren in Verbindung gebracht werden.

Offenbar gelingt es diesen Investoren, in den Unternehmen im Sinne von «Inkubatoren» nachhaltige Wachstumsimpulse auszulösen. Es liegt nahe, dass eigentlich jedes Unternehmen von den beeindruckenden Wachstumsgeschichten der PE-finanzierten

Unternehmen lernen kann. A.T. Kearney hat deshalb eine Meta-Studie von zwölf Private-Equity-Studien mit einer Gesamtstichprobe von über 30000 Portfoliofirmen durchgeführt und deren Erkenntnisse mit Erfahrungen aus 180 Wachstumsunternehmen und Interviews mit 140 Projektverantwortlichen zusammengeführt. In der breit angelegten Studie wurden die Gründe für dieses Wachstumsgefälle analysiert. Das überdurchschnittliche Umsatzwachstum der PE-Unternehmen ist auf drei Erfolgshebel zurückzuführen:

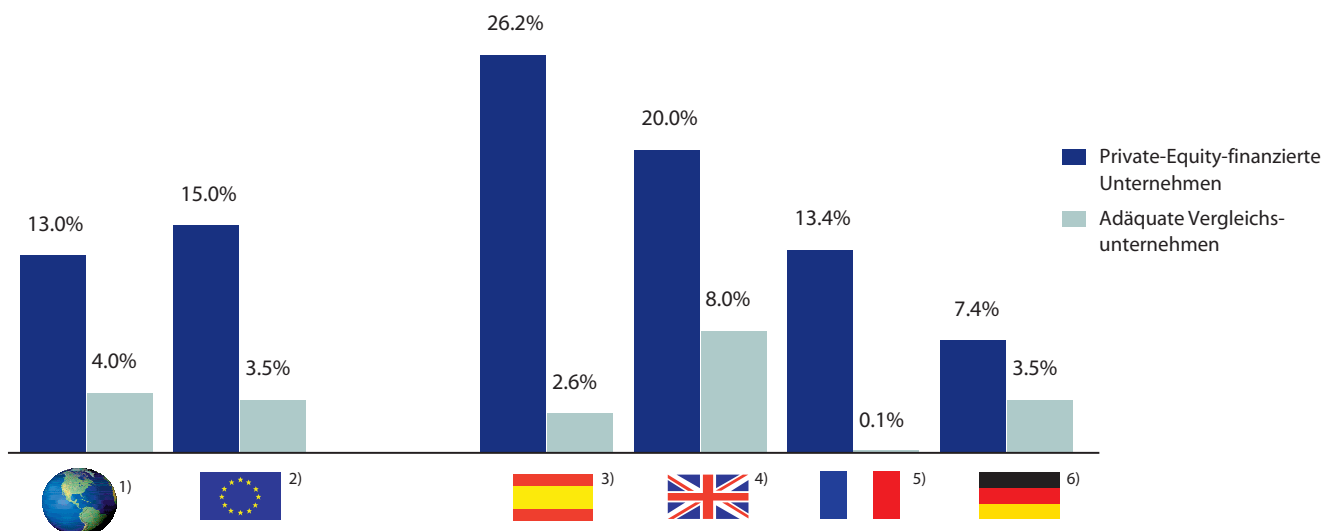
- die ausgewogene Kombination von kosten- und wachstumsorientierten Massnahmen;

- die systematische Beseitigung von Wachstumsbarrieren;
- das Erschliessen kurzfristiger Wachstumspotenziale

Investoren setzen auf schnelle Erfolge

Nichts steigert den Wert eines Unternehmens schneller und nachhaltiger als organisches Wachstum in Verbindung mit Kostensenkungsmassnahmen. Ehe ein PE-Investor beginnt, ein Unternehmen umzustrukturieren, wird er deshalb in der Regel «konservative» Massnahmen ergreifen, die dafür sorgen, dass schnell wieder Wachstum möglich wird. Diese Massnahmen werden bewusst auf wenige Kerngebiete mit grosser Wirkung fokussiert.

Durchschnittliches Umsatzwachstum von Private-Equity-finanzierten Unternehmen und Vergleichsunternehmen



Studien: 1) A.T. Kearney 2006; 2) EVCA 2005; 3) ASCRI 2005; 4) BVCA 2005; 5) AFIC 2004; 6) Finance/DBAG 2004

Quelle: A.T. Kearney Analyse

Zusätzlich zu solchen branchen- und firmenspezifischen Schwerpunkten verstärkt die überwiegende Zahl der PE-Unternehmen ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten und fördert Bereiche mit vielversprechenden Innovationsprojekten. Synergien über allenfalls parallel akquirierte Unternehmen, oft bisherige Wettbewerber mit ähnlicher Ausrichtung, werden pragmatisch und rasch genutzt.

Die Kostenhebel greifen nicht nur in der Beschaffung, sondern auch in der Fertigung und insbesondere im Gemeinkostenbereich: Standorte und Produktionsnetzwerke werden optimiert, Betriebseinheiten ausserhalb des Kerngeschäftes zur raschen Veräusserung vorbereitet. Ein besonderes Augenmerk gilt der Straffung ausufernder Sortimente und Marken im Kerngeschäft. Bei der Erarbeitung und Umsetzung solcher Massnahmen wird das Kader auf allen Stufen aktiv eingebunden – mit nicht zu unterschätzenden Auswirkungen auf die Motivation.

Das Unternehmen aus seinen Fesseln befreien

PE-Investoren haben von Beginn an einen erfolgreichen Exit nach wenigen Jahren vor Augen. Entsprechend konzentrieren sie sich in ihren Unternehmen auf Wachstumsprogramme mit mittelfristigem Horizont. Bevor grossflächige Wachstumsinitiativen gestartet werden, werden in einem ersten Schritt die Faktoren beseitigt, die ein mögliches Wachstum blockieren. Als wichtigste Wachstumsbarrieren bezeichnen die befragten Unternehmen ungeeignete Organisations- und Entscheidungsstrukturen.

An zweiter Stelle folgt eine schwache Kostenposition. Trotz grosser Fortschritte in der IT-Unterstützung wird diese ebenfalls als hinderlich für Wachstum eingeschätzt. Mangelnde Konsequenz bei der Ausrichtung der Ressourcen auf die attraktivsten Produkt-/ Marktsegmente sowie Defizite bei Schlüsselkompetenzen sind weitere, im Rahmen der Befragung identifizierte Wachstumsbarrieren.

Topkunden und Zukäufe als Wachstumstreiber

Organische Wachstumsprogramme führen bei grossen Unternehmen zu Umsatzsteigerungen von bis zu 5% im ersten und 15% im zweiten Jahr. Bei kleineren Unternehmen sind sogar bis zu 20% möglich. Kurzfristiges Wachstum verbessert die Kapazitätsauslastung mit direktem Einfluss auf das Ergebnis. Deshalb richten PE-finanzierte Unternehmen ihr Portfolio an Angeboten, Kunden, Ländern und Absatzkanälen rigoros auf das favorisierte Wachstumsmodell aus. Nur die wirklich attraktiven Produkt-/ Marktsegmente erhalten Ressourcen.

Den bestehenden Kunden wird durch verstärktes Cross-Selling die gesamte Breite des Angebots ins Bewusstsein gebracht. Damit wird das Absatzpotenzial der bestehenden Produkte konsequent ausgeschöpft. Verkaufspraktiken und Preisstrukturen, welche die Marge mit Nachlässen und Zugeständnissen teils offen, teils verdeckt aushöhlen, werden bereinigt. Die geografische Expansion wird fokussiert und mit den notwendigen regionalen Ressourcen vorangetrieben. Die Verwertung ungenutzter Technologie oder die Koopera-

tion mit Spezialisten im Vertrieb respektive Systempartnern werden vorbehaltlos angegangen.

PE-finanzierte Unternehmen verfolgen darüber hinaus eine verstärkte Akquisitionstätigkeit. Unternehmen im In- und Ausland, die Marktsynergien und Skaleneffekte versprechen, werden identifiziert und «schlank» integriert. Höhere Marktanteile gehen bei diesem Vorgehen in der Regel mit steigenden Margen einher.

Renditedruck fördert Innovation

PE-Investoren wenden keine aussergewöhnlichen Rezepte an, um ihre Unternehmen auf Wachstumskurs zu trimmen. Was den Unterschied zu traditionell finanzierten Unternehmen ausmacht, ist vielmehr die Konsequenz der Vorgehensweise und Umsetzung. Unternehmen mit ungelöster Nachfolge, stiefmütterlich behandelte Geschäftseinheiten grosser Unternehmensgruppen oder Unternehmen in wenig beachteten Branchen bleiben willkommene Ziele für PE-Investoren. In diesem Sinne sind PE-Firmen «opportunistisch». In einem intensivierten Wettbewerb wird es künftig allerdings auch für PE-Investoren immer schwieriger, deutlich höhere Wachstumsraten zu erzielen. Angesichts des Drucks, ihren eher kurz- bis mittelfristig orientierten Kapitalgebern eine überdurchschnittliche Rendite zu verschaffen, werden sie aber auch in Zukunft zu den führenden Innovatoren gehören, wenn es um erfolgreiches Management mit dem Ergebnis wirkungsvoller Unternehmenswertsteigerung geht. <

ZU DEN AUTOREN

Dr. Stephan Hofstetter



koordiniert die Geschäftsentwicklung für A.T. Kearney in der Schweiz. Vor seinem Wechsel zu A.T. Kearney war er Mitglied der erweiterten Konzernleitung von HUBER+SUHNER.

Dr. Martin Handschuh



verantwortet in Europa die A.T.-Kearney-Beratungsleistungen für organisches Wachstum.

Dr. Sandra Niewiem



leitet als Managerin im Frankfurter A.T.-Kearney-Büro Strategie- und Wachstumsprojekte für Klienten unterschiedlicher Industrien.