

FALLSTUDIE**Humankapital
maximiert
Private-Equity-
Investition**

Das ist die Geschichte einer Private-Equity-Investition und einer fünffachen Rendite. Dazu gehören ein neues Führungsteam, strategische Übernahmen und eine drastische Reduktion der Betriebskosten. Hauptsächlich aber ist es eine Geschichte über menschliche Kreativität und darüber, was passieren kann, wenn das Management historische Baselines zerschlägt und seine Erwartungen hochschraubt.

Kunde

Eine Private-Equity-Gesellschaft, die die Mehrheitsbeteiligung an einem börsennotierten Fertigungsunternehmen mit einem Jahresumsatz von 350 Millionen USD erwarb.

Herausforderung

Das Unternehmen hatte bereits ein beständiges Wachstum und eine beruhigende Rentabilität zu verzeichnen. Wie aber der Anstieg seines Aktienkurses schließlich zeigen sollte, war ein riesiges Potenzial für Umsatz- und Gewinnsteigerung vorhanden.

Lösung

Durchführung einer betrieblichen Due-Diligence-Analyse und einer Bewertung der Situation nach Übernahme. Reduktion des Lagerbestands, Realisierung von Kosteneinsparungen, Aufbau eines Managementsystems nach Lean-Prinzipien, Wiederbelebung der Kultur und Schaffung der Voraussetzungen, die für das Unternehmen gegeben sein mussten, um Veränderungen schnell durchzuführen und die Grundlagen für zukünftige Gewinne zu schaffen.

Ergebnisse

Das Unternehmen wurde zwei Jahre später mit neuem Management und nach mehreren strategischen Übernahmen zum Fünffachen des ursprünglichen Aktienkurses erworben. Erreichte Verbesserungen: Reduktion der Betriebskosten um 1,5 Millionen USD, des Umlaufkapitals um 5 Millionen USD, der Durchlaufzeiten von 17 auf acht Tage.

Man nehme einen weltberühmten Gründer mit verschiedenen Unternehmungen, der ein Fertigungsunternehmen aufbaut, das ein Qualitätsprodukt produziert und ausliefert. Man füge kompetentes Management, expandierende Märkte und stetig aufeinanderfolgende Umsatz- und Gewinnsteigerungen hinzu. Mehr braucht man eigentlich nicht, damit ein Unternehmen weiterhin blüht, wächst und respektablen Gewinn einfährt.

So bequem diese Formel für Eigentümer wie Mitarbeiter auch sein mag, birgt sie doch die Gefahr, dass ein Unternehmen hinter seinem vollen Potenzial zurückbleibt. In einigen Fällen gewaltig, wie diese Fallstudie zeigt.

Die Geschichte beginnt im Herbst 2010, als eine Private-Equity-Gesellschaft, mit der TBM regelmäßig zusammenarbeitet, die Mehrheitsbeteiligung an einem mittleren US-amerikanischen Fertigungsunternehmen erwirbt. Das börsennotierte Unternehmen hatte für das letzte Geschäftsjahr einen Jahresumsatz von 350 Millionen USD und einen Gewinn von 58 Millionen USD gemeldet. Zu der Zeit beschäftigte es mehr als 400 Mitarbeiter an einem einzigen Standort, der die Unternehmenszentrale, den Fertigungsbetrieb, Verpackung und Vertrieb umfasste.

Während der betrieblichen Due-Diligence-Analyse entdeckten TBM-Berater bedeutende Möglichkeiten für Verbesserungen bei EBITDA und Umlaufkapital, indem sie die Kernkompetenzen analysierten und aktuell verwendete Produktionsmethoden mit Best Practices verglichen. Die positiven Punkte waren, dass das Werk gut organisiert war und gut gewartet wurde und dass die Auftragserfüllungsrate auf Best-in-Class-Niveau lag (über 99 Prozent). Das Managementteam war erfahren und arbeitete gut zusammen. Das Unternehmen hatte außerdem eine stabile, langfristig bleibende Belegschaft, die auf Anreize wie Gewinnbeteiligung und Kompetenzentwicklung ansprach. Der Einkauf war gut organisiert, und die Bestandskontrolle war gut.

Engagement ermöglicht Verbesserungen

„Wie viele Unternehmen, die sich nicht mitten in einer Krise befinden, machten sie vieles recht gut“, erinnert sich Gary Hoover, Vice President bei TBM. „Aber aufgrund kürzlicher Marktaktivitäten waren die Eigentümer überzeugt, dass sie zurückfielen und mit der Konkurrenz nicht Schritt hielten.“

Dem Unternehmen fehlten eine klare Vision und ein klarer Kurs, und eine halbherzige Umsetzung von Lean-Methoden in Betrieb und Lieferkette führte zu einigen bedeutenden Chancen. Konkret konnte, wie die Due-Diligence-Analyse ergab, die Gesamtkapazität mit minimalem Investitionsaufwand verdoppelt werden, und die gegebene Gesamtfläche reichte für eine vierfache Kapazitätssteigerung aus. Ein besseres Bestandsmanagement würde Millionen Dollar an Umlaufkapital freisetzen. Der potenzielle EBITDA-Effekt - durch höhere Maschinenauslastung, bessere Arbeitsverteilung und Lieferkettenverbesserungen - lag im Bereich von 5 Millionen USD bis 8 Millionen USD pro Jahr.

An die Arbeit

Nachdem die Übernahme abgeschlossen war, begann die Transformation. Um ein Management-Team von Weltklasse aufzubauen, holte die Private-Equity-Gesellschaft einen neuen CEO von einem viel größeren Unternehmen ins Boot. Der wiederum engagierte neue Führungskräfte für Marketing, Vertrieb, Rechtsabteilung und Betrieb. Letztendlich wurde die Hälfte der Führungskräfte und Mitglieder der Geschäftsleitung ersetzt oder erhielt neue Positionen. Während der ersten 18 Monate tätigte das Unternehmen außerdem zwei ergänzende Übernahmen, eine für 40 Millionen USD und eine für 150 Millionen USD.

Um die angestrebten Kosteneinsparungen und Bestandsreduktionen zu verwirklichen, begann die Arbeit auf der betrieblichen Seite mit einer Anfangsbeurteilung, die vom Managementteam unter Anleitung von TBM konzipiert wurde. Sie umfasste eine eingehende Umsatz-, Kosten- und Bestandsanalyse. Als sich das Team beispielsweise den Bestand genau ansah, der damals mit 37,3 Millionen USD bewertet wurde, stellte es fest, dass 22 Prozent davon tatsächlich unbrauchbar waren und sich in mehreren Qualitätssicherungsbereichen Artikel befanden, die über ein Jahr alt waren.

Das Managementteam erstellte dann basierend auf direkter Beobachtung von Produktionsprozessen und Materialfluss eine Wertstromkarte, die den aktuellen Stand wiedergab und die Identifizierung von Verbesserungszielen erleichterte. Um Prioritäten festzulegen, bewertete das Team die Möglichkeiten nach Wirkung und Schwierigkeit und integrierte sie in eine Karte des zukünftigen Zustands und einen detaillierten Fortschrittsplan.

Nach Abschluss des Bewertungsprozesses setzte das Management die folgenden übergreifenden Ziele fest: Steigerung der Arbeitsproduktivität um 22-35 Prozent, Verdoppelung des Rohstoffumschlags, Verbesserung des Endproduktumschlags und Umgestaltung des Qualitätssicherungssystems, um nicht 100 Prozent des eingehenden Materials inspizieren zu müssen. Das zu erreichen, würde die Umsetzung eines gemischten Modells aus Auftrags- und Serienfertigung mithilfe pull-basierter (Lean-)Methoden und die Etablierung eines soliden Prozesses für Absatz- und Produktionsplanung (S&OP) erfordern, der den Input von Vertriebsteam und Hauptkunden voll integrierte. Weitere Verbesserungsaktivitäten waren die Einführung visueller Managementinstrumente, verbesserte Maschinenauslastung, Ausschussreduktion und umfangreiche Mitarbeiterschulung.

„Hinsichtlich der weichen Faktoren wollte das Team außerdem durch Einführung eines Managementsystems für kontinuierliche Verbesserung und die Entwicklung eines Leiters für das Lean-Programm intern betriebliche Verbesserungsfähigkeiten schaffen“, ergänzt Hoover. „Ich glaube nicht, dass irgendjemand wirklich begriffen hatte, wie viel aufgestaute

Wertschöpfungsverlauf

JAHR 1



September
Due-Diligence-
Analyse



Oktober
Private-Equity-
Gesellschaft erwirbt
Mehrheitsbeteiligung



November
Betriebliche
Bewertung

JAHR 2



Februar
Neuer CEO

Mai
Neue V.P.
Operations

Verlauf geht auf der nächsten Seite weiter

Kreativität nach vollständiger Einführung der Instrumente und der neuen Denkweise unter den Mitarbeitern freigesetzt würde.“

Das ist ein entscheidendes Element einer nachhaltigen Unternehmensumgestaltung, das in Restrukturierungsgeschichten oft übergangen wird. Zum Teil weil das Unternehmen finanziell stabil war und wuchs und ihre Arbeitsplätze nicht in Gefahr waren, waren die Mitarbeiter bereit, etwas Neues auszuprobieren. Während die Richtung von oben vorgegeben wurde, hing die schnelle Umsetzung so vieler Veränderungen innerhalb so kurzer Zeit voll und ganz von ihrem Engagement ab.

Der neue V.P. Operations des Unternehmens lebte nach dem Grundsatz, dass die Rolle von Unternehmensführern darin besteht, jeden dazu in die Lage zu versetzen, sein maximales Potenzial auszuschöpfen, und dass seine Aufgabe als „dienender Anführer“ darin bestand, die Energie und Ideen der Mitarbeiter freizusetzen und zu fokussieren. Er rief eine Kultur des Experimentierens und Problemlösens (und der Akzeptanz des Scheiterns) ins Leben, die alle im Unternehmen anspornte, innovativ zu sein und wertschöpfende Veränderungen vorzunehmen. In Kombination mit gewagten Zielen ist das eine leistungsstarke Formel, um das Potenzial jedes Unternehmens maximal auszuschöpfen. Eine solche Kultur lässt sich viel schneller schaffen, als sich die meisten Manager vorstellen können.

Alles in allem half TBM dem Managementteam und den Mitarbeitern dabei, innerhalb von zwölf

Schnelle Umgestaltung

Tatsächliche Einsparungen des Geschäftsjahres (nicht annualisiert)

• Arbeit - Produktivitätssteigerung und Überstundenabbau.....	450.000 USD
• Ertragssteigerung und Ausschussreduktion.....	260.000 USD
• Effizienz der Qualitätskontrolle.....	55.000 USD
• Beschaffung, Transport, Betriebsmittel und Wartung.....	485.000 USD
• Zinsaufwand Bestand (angenommen 5% Kapitalkosten).....	250.000 USD
Gesamteinsparungen in GuV	1.500.000 USD

• Bestandsreduktion.....	5.000.000 USD
Gesamtnutzen	

Verbesserung betrieblicher

Kennzahlen

- Durchlaufzeit von Bestellungen Reduziert von 17 auf 8 Tage
- Anlageneffizienz..... +15%
- Durchlaufzeit Wareneingangsprüfung Verkürzt um 5 Tage
- Fristgerechte Lieferung 99,5%



Juni
Ergänzende
Übernahme Nr. 1

JAHR 3



März
Akte beim
doppelten
Kaufpreis



April
Ergänzende
Übernahme Nr. 2



Juni
Operative Verbesserungen
schlagen sich im
Jahresabschluss nieder



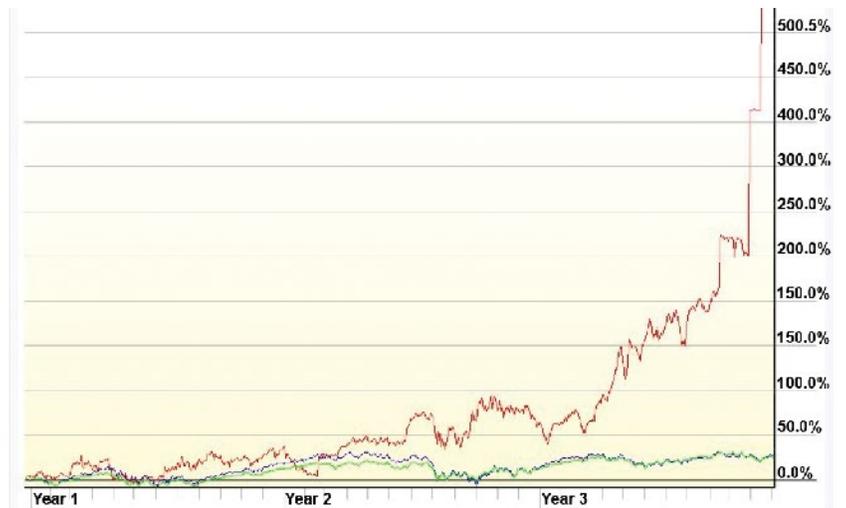
AUF
5fache Kapitalrendite
Dezember
Veräußerung

Monaten den gesamten Arbeitsplan der Fabrik umzugestalten, 25 funktionsübergreifende Kaizen-Veranstaltungen durchzuführen, einen neuen Pachtvertrag auszuhandeln, der die Fabrikfläche um knapp 8.000 Quadratmeter verkleinerte, einen 20%igen Volumenzuwachs zu erreichen, den Materialfluss erheblich zu verbessern, die beiden Übernahmen erfolgreich zu integrieren und über 2 Millionen USD an harten Kosten einzusparen, während weitere 2 Millionen USD Einsparungen in greifbarer Nähe waren.

Während dieser Zeit erregten die operativen Verbesserungen zusammen mit den Managementveränderungen und Übernahmen die Aufmerksamkeit von Investoren. Der Aktienkurs des Unternehmens verdoppelte sich zunächst und hob dann richtig ab, als mehrere große Konzerne konkurrierende Übernahmeangebote abgaben. Die Private-Equity-Gesellschaft realisierte schließlich einen fünffachen Gewinn auf ihre ursprüngliche Investition.

Derartige finanzielle Gewinne - die sowohl das zukünftige Potenzial als auch die erreichten Ergebnisse widerspiegeln - können anderen Unternehmen, die in gewinnbringenden Kategorien mit Qualitätsprodukten erfolgreich konkurrieren, eine Lehre sein. Mag sein, dass von den aktuellen Eigentümern oder dem Markt keine Impulse für radikale Veränderungen kommen. Aber die Chance, mit Humankapital etwas Außergewöhnliches auf die Beine zu stellen, kann für Managementteams, die mit durchschnittlicher Leistung nicht zufrieden sind, enorme Werte schaffen.

Dreijahresentwicklung des Aktienkurses



GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.

in |  |  | [tbmcg.de](https://www.tbmcg.de)

