



## Deutsche Investorenkonferenz

Wertsteigerung vom ersten Tag an

- Strategische und operative Due Diligence als Schlüssel -

Frankfurt, 19. März 2013



## mb+p verbindet Management-Beratung mit Fach- und Führungserfahrung aus der Industrie

- Gegründet: 2003 in Hamburg
- Firmensitz: Hamburg
- Branchenschwerpunkte: Produzierende Unternehmen, IT, Telekommunikation und Industrie Services
- 20 Berater mit besonderem Qualifikationsprofil
  - a) mehrjährige Beratungserfahrungen bei renommierten Beratungsunternehmen
  - b) Mehrjährige Berufserfahrung in z.B. in Business Development, Vertrieb, Operationsfunktionen, Controlling
  - c) mehrjährige Führungsfunktion als Vorstand, Geschäftsführer, Profit Center Leiter, Bereichsleiter o.ä.
- Projektschwerpunkte:
  - Strategische und Strukturelle Neu-Ausrichtung
  - Operational Excellence Programme (von Vertrieb bis Service)
  - Strategic & Operational Due Diligence
  - Interim-Management

## Verändertes Investitionsumfeld stärkt Trend zu aktiver Wertsteigerung – PE Investoren haben klare Favoriten bei den Wertsteigerungshebeln

### Gewählte Hebel zur Wertsteigerung – Ergebnis der Finance Studie

Hebel (Top 5)	Einfluss	Risiko	Wirk- geschwindigkeit
① Internationalisierung	groß	hoch	langsam
② Produktionsoptimierung	mittel	gering	schnell
③ Zukäufe/ M&A	groß	hoch	Umsetzung: langsam Wirkung: schnell
④ Produktspektrum	mittel	mittel	langsam/mittel
⑤ Vertriebsausweitung	mittel/groß	gering	mittel

- „Buy-and-Wait“ verliert an Bedeutung – aktive Wertsteigerung rückt weiter in den Vordergrund
- Die gewählten Hebel sind nachvollziehbar und hinsichtlich Einfluss und Risikoprofil einschätzbar
- Wirkgeschwindigkeiten erfordern frühzeitiges Aufsetzen der Wertsteigerungsmaßnahmen

## Praxisproblem: nach erfolgter Transaktion behindern unterschiedliche Sichtweisen der Parteien eine schnelle und systematische Umsetzung

### Zitate aus Projekten

#### Investorensicht

*„Unsere Vorstellungen wurden nicht umgesetzt“*

*„Die Kooperationsbereitschaft des Managements hat sich deutlich verschlechtert“*

*„Dem Management fehlt die strategische Perspektive“*

*„Die Umsetzungsgeschwindigkeit ist zu gering“*

*„Die Internationalisierung funktioniert nicht – dem Management fehlt die Erfahrung außerhalb D“*

*„...“*

#### Unternehmens-/ Management-Sicht

*„Die Investoren verstehen unser Geschäft nicht“*

*„Wir werden als Management nicht ernst genommen“*

*„Die Verbesserungsziele sind nicht realistisch“*

*„Die Vorschläge sind nicht umsetzbar“*

*„Uns war klar, dass das in unserer Branche nicht funktionieren kann“*

*„...“*

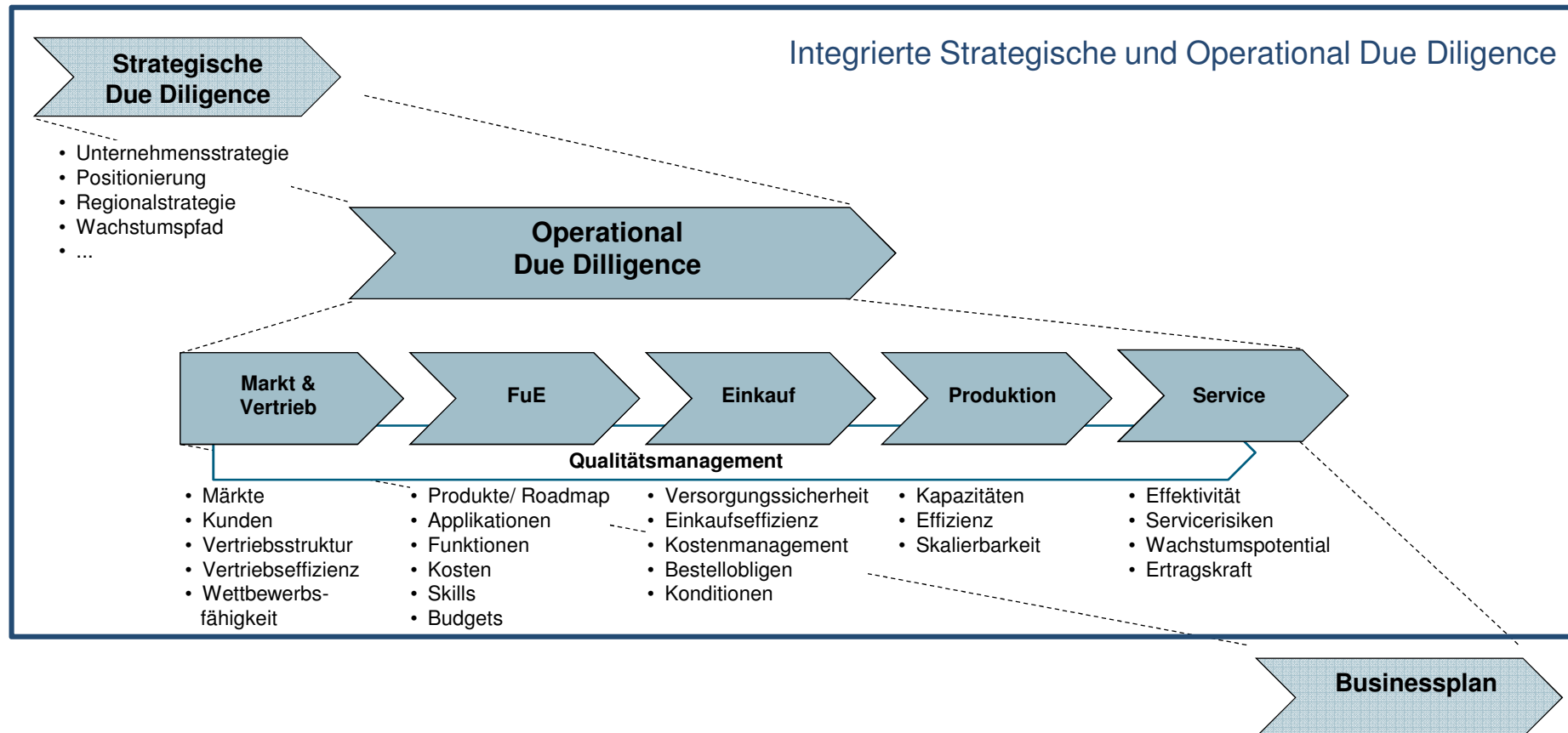
- Unterschiedliche Sichtweisen zeigen sich meist erst nach erfolgter Investition
- Fehlende Abstimmung und fehlendes Commitment führen zu Auseinanderdriften der Interessen
- Schnelle und systematische Umsetzung von Wertsteigerungsprogrammen wird behindert

## Ursachen für nicht erfolgreiche Wertsteigerungsprogramme liegen häufig in der DD-Phase (Top 5 Fehler)

Top 5 - Fehler	Folgen
Strategische & Operative DD nicht systematisch definiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wesentliche Prüfthemen werden vergessen/ausgeblendet</li> </ul>
Isolierte Prüfung einzelner Schwerpunkte (z.B. Produktion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategischer Ausrichtung, Operative Fähigkeiten und Businessplan nicht aufeinander abgestimmt</li> </ul>
Meinungsorientierte Ergebnisse statt Zahlen-Daten-Fakten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Interpretationsbandbreite der Ergebnisse</li> <li>• Kein geeigneter Aufsatzpunkt für Maßnahmen</li> </ul>
Verbesserungshebel werden erkannt, aber nicht systematisch erfasst und strukturiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Ideen/ Initiativen aus der DD gehen im Tagesgeschäft verloren</li> <li>• Umsetzung erfolgt nicht oder nur teilweise</li> </ul>
Gemeinsames Verständnis und Commitment zwischen Investoren und Management fehlt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Bewertung der DD-Ergebnisse</li> <li>• Interessen driften auseinander</li> <li>• Kooperationsbereitschaft des Managements sinkt</li> </ul>

- Fehler in der Due Dilligence und unterschiedliche Interessenlagen erhöhen das Investitionsrisiko
- Chancen durch systematische Wertsteigerung werden verpasst

## Messbare und nachhaltige Wertsteigerung setzt Integrative Due Diligence voraus



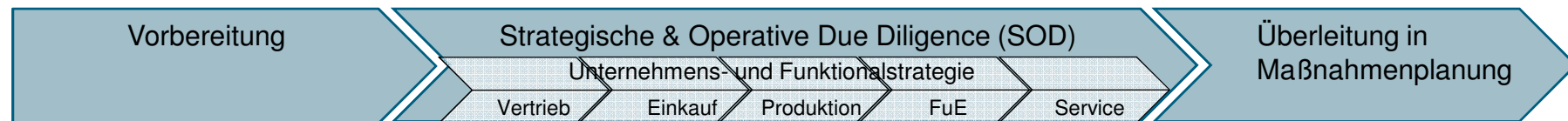
- Strategische Due Diligence, Operative Due Diligence und Businessplanung beeinflussen sich wechselseitig – Ein integrierter Ansatz ist empfehlenswert!

## Beispiele: Due Diligence Ansätze mit strategischem/operativem Bezug in der Praxis

Häufigkeit	Modell		Ausprägung		Vor-/ Nachteile
		von		bis	
	Nicht klar definiert	Fertigungsdurchgang		Managementgespräch	+ kostengünstig, schnell - Qualität der Ergebnisse
	„Industrie-Experte“	Isoliert/ Fertigungsdurchgang		Produktions- integriert	+ Fachexpertise + kostengünstig - Abgleich Strategie und Businessplan fehlt meist - Schwankende Ergebnisqualität
	Operations-Check (Team, systematisch)	Fokussiert (z.B. Produktion)		Funktionsübergreifend (Vertrieb, Einkauf, ...)	+ systematisch, strukturiert + hohe Ergebnisqualität - aufwändiger - meist ohne Strategieabgleich
	Integrierter Ansatz (Strategie, Operations, Financials)	Top-View (Management- gespräche)		Management-, Prozess-, Inhaltsebene	+ systematisch + hohe Ergebnisqualität + Strategie-, Bus.planabgleich - (zeit)aufwändiger

- Starke Unterschiede hinsichtlich Analysetiefe und Berücksichtigung strategischer Unternehmensziele
- Operations-Check sowie integrierter Ansatz bieten Aufsatzzpunkt für gezielte Maßnahmenfestlegung

## Eine systematische DD ermöglicht schnelles Aufgleisen von Maßnahmen und Commitment von Investoren und Management



### Recherche und Analyse:

- Strategieabgleich
- Wettbewerbsrecherche
- Marktrecherche
- Internes Datenmaterial

### Phasenmodell:

- ① Managementgespräche
  - Qualifikation
  - Einschätzungen
  - Aktuelle/ zukünftige Ausrichtung
  - Chancen/ Risiken

**Go/No Go**
- ② Faktencheck
  - Spiegelung der Fakten an den Management-einschätzungen
  - Übereinstimmung der operational Skills mit Strategie
  - Chancen (Upsides) & Risiken (Downsides)

**Go/No Go**
- ③ Review der Fakten/ Einschätzungen
  - Abschließende Bewertung
  - Handlungsfelder
  - Rückmeldung zu Financial und Legal DD

**Go/No Go**

**Commitment**

### Schwerpunkte (Beispiele):

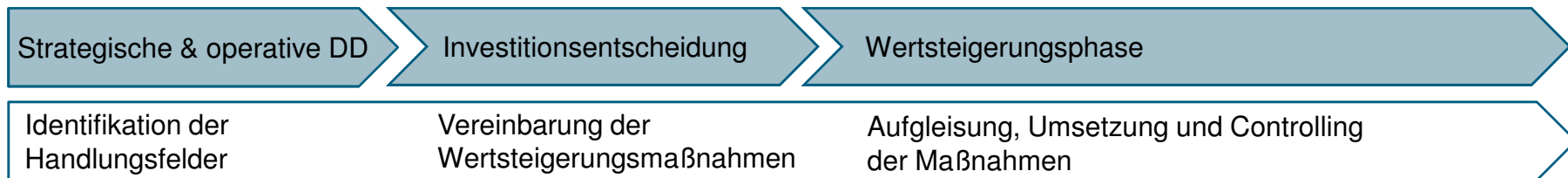
- ① Qualifikation des Managements
  - Stärken/ Schwächen
  - Handlungsbedarf
- ② Anpassung der Unternehmensstrategie
- ③ Ausrichtung der Operations, z.B.
  - Standorte & Kapazitäten
  - Vertrieb, EK, R&D, Service
  - Produktportfolio
- ③ Effizienz der Operations
  - Produktoptimierung
  - Vertriebs-, EK-, Produktions-, Service-, R&D-Effizienz
  - Kostenmanagement

- Strukturierte Erfassung Chancen/Risiken & Stärken/Schwächen in der strategischen & operativen DD
- Phasenmodell mit definierten Go/No-Go Entscheidungspunkten (Wirtschaftlichkeit der DD sichergestellt)
- Maßnahmen (Risikomanagement und Wertsteigerung) werden transparent vorbereitet und aufgesetzt
- Frühzeitiges Commitment kann erzielt werden



# Systematische DD, frühzeitiges Management-Commitment und strukturiertes Maßnahmenmanagement sind Schlüssel zur Wertsteigerung

## - Beispiel Anlagenbau -



### Ergebnisse (grob):

- Fehlende Konzentration auf Schlüsselmärkte
- Hoher Strukturaufwand, nicht effiziente Organisation
- Führungsstrukturen und Kernprozesse nicht mit gewachsen
- Standortvielfalt mit hohen Performanceunterschieden
- ...

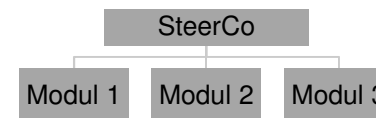
### Wertsteigerungskonzept:

- Strategische, strukturelle & operative Maßnahmen
- Verbesserungsziele
- Umsetzungshorizonte

### Aktionsplanung (grob):

- 8 Module
- Modulverantwortliche
- Initiativen
- SteeringCommittee (Rolle von Investoren, Beratern, Beiräten)

### ① Umsetzungsorganisation:

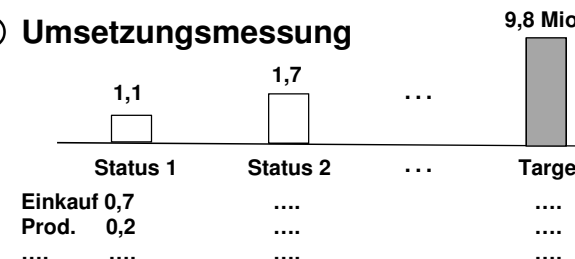


- Management
- Externe (Investoren, Fachleute, Berater...)

### ② Aktionen & Maßnahmen

Was	Wer	Wann	Wie viel (Mio..)	Umsetzung
Modul Einkauf	HJM	31.3.	...	...
-			...	<input type="radio"/> rot <input type="radio"/> gelb <input type="radio"/> grün

### ③ Umsetzungsmessung



## Wertsteigerung vom ersten Tag an: 5 Empfehlungen

1. Detailliert die strategische und operative Due Diligence vorbereiten – mehrstufige Vorgehensweise mit klaren Go/No-Go Gates
2. Identifizierte Wertsteigerungshebel strukturiert erfassen, im Rahmen der Managementgespräche überprüfen und ein gemeinsames Verständnis erzielen
3. Gemeinsam mit dem Management Initiativen entwickeln (vor oder mit der Investitionsentscheidung)
4. Management-Commitment über die Umsetzung der Initiativen im Rahmen der Investitionsentscheidung erzielen
5. Initiativen und Maßnahmen unmittelbar mit einer abgestimmten Umsetzungsorganisation aufsetzen:
  - Projektorganisation mit Steering-Committee
  - Verabschiedeter Maßnahmenplan (Wer macht Was bis Wann ...)
  - Strukturiertes Umsetzungscontrolling

## **mb+p verfügt über eine breite Referenzbasis – Branchenschwerpunkte sind produzierende Unternehmen, IT&Telco sowie Industrieservices**

### **Unternehmen (Beispiele)**

**Elektronikunternehmen (Steuerungen, Komponenten)  
IT- und Telekommunikations-Dienstleistungen  
Elektronikunternehmen (Prüfmittel, Sicherheitssysteme)  
Maschinenbau (Allgemeiner & Sonder-Maschinenbau)  
Werft (Containerschiffe, RoRo, Sonderbau)  
Automotive-Zulieferer (Tier 1 / Tier 2)  
Elektromaschinenbau (Generatoren,  
Übertragungssysteme)  
Maschinen- und Anlagenbau (Stromerzeugung)  
Erneuerbare Energien (Anlagenhersteller,  
Projektentwickler, Serviceunternehmen)  
Baustoff- und Sanitärhandel  
Industrieservices (Herstellerunabhängig)**

**und weitere v.a. mittelständische Unternehmen**

### **Projekthalte (Beispiele)**

**Strategische und Operative Due Diligence  
Strategische und Strukturelle Neu-Ausrichtung  
Operational Excellence-Programme  
Umsatzsteigerungsprogramme  
Kostensenkungs-/Rationalisierungsprogramme  
Neugestaltung / Verbesserung der operativen  
Kernprozesse  
Einrichtung von Profit Center Organisationen  
Geschäftsteil-Ausgliederungen  
Verbesserung der Werksstruktur  
Einführung/Optimierung KPI-Systeme  
Programme zur Liquiditätsgenerierung**

## Ansprechpartner und Kontaktdaten



**Dr. Hansjörg Müller**  
Managing Partner  
Schwerpunkt: Operational Excellence, Due Diligence  
[h.mueller@mbp-online.com](mailto:h.mueller@mbp-online.com)



**Wolfgang Hirsch**  
Partner  
Schwerpunkt: Sales Excellence  
[w.hirsch@mbp-online.com](mailto:w.hirsch@mbp-online.com)



**Peter Mosch**  
Partner  
Schwerpunkt: Finance & Invest  
[p.mosch@mbp-online.com](mailto:p.mosch@mbp-online.com)



**Reinhold Rehm**  
Managing Partner  
Schwerpunkt: Strategy & Structure  
[r.rehm@mbp-online.com](mailto:r.rehm@mbp-online.com)

**mb+p Unternehmer-Beratung  
GmbH & Co. KG**

Chilehaus A  
Fischertwiete 2  
D-20095 Hamburg

T +49 (0)40 32005-409

F +49 (0)40 32005-200

[www.mbp-online.com](http://www.mbp-online.com)