

Wo Tauben sind ...

Wie Finanzinvestoren den Wert ihrer Beteiligungsunternehmen deutlich steigern können, zeigt der „Drei-Punkte-Ansatz“ von Inverto.



Voraussetzung

Um Potenziale voll auszuschöpfen, bedarf es des Buy-In des Beteiligungsmanagements sowie der Etablierung eines professionellen Governance-Modells zwischen Investor und Beteiligung.

••• Von Paul Christian Jezek

WIEN. Der Wettbewerb im Private-Equity-Umfeld ist aktuell besonders intensiv. Die hohe Liquidität im Markt setzt die Investoren unter Handlungsdruck, was die Kaufpreise nach oben treibt. Gleichzeitig sind die Erwartungen an die zu erzielende Rendite, trotz der steigenden Kaufpreise, unvermindert hoch.

Nach einem erfolgreichen Unternehmenserwerb sind daher schnelle, umfassende und langfristige Erfolge notwendig. Reines Financial Engineering oder organisches Wachstum reichen nicht mehr aus, um die erforderlichen Wertsteigerungen zu erzielen, die gemeinsam mit den sogenannten Multiples den späteren Verkaufspreis bestimmen.

Großes Potenzial im Einkauf

„In diesem Prozess ist die Optimierung von Einkauf und Supply Chain besonders attraktiv, da sich hier aufgrund der sehr hohen Kostenanteile bereits kleine Verbesserungen sehr positiv auf das Firmenergebnis auswirken“, erklärt Thibault Pucken, Managing Director der Inverto Group.

Zusätzlich haben die Maßnahmen einen vergleichsweise geringen Aufwand und erzeugen wenig Friktion; damit verfügen

Maßnahmen bei Einkauf und Supply Chain über den schnellsten Return-on-Investment.

„Wie die Hebelwirkung eines optimierten Einkaufs im Einzelfall greift, ist von der Ausgangslage der Firma abhängig“, sagt Pucken. „Wichtig sind hier der Anteil der direkten und indirekten Einkaufskosten vom Umsatz, die bisherige Profitabilität des Unternehmens, Art und Umfang der jeweiligen Beschaffungsmärkte und der Reifegrad der jeweiligen Einkaufsorganisation.“

Als Beispiel bringt Pucken ein Portfolio-Unternehmen aus der Chemiebranche, das einen Jahresumsatz von 100 Mio. € erwirt-

schaftet und dafür im Einkauf insgesamt 50 Mio. € aufwenden muss. „Durch eine Optimierung der Einkaufsfunktion sind jährliche Einsparungen von 5% des Betrags möglich, also 2,5 Mio. €.“

Betrag der Jahresgewinn vor Optimierungsmaßnahmen zehn Mio. €, so liegt er nach der Optimierung des Einkaufs somit bei 12,5 Mio. € – eine Steigerung um 25%! „Die Optimierung von Einkauf und Supply Chain Management ist somit zum gängigen Instrument der operativen Wertsteigerung von Beteiligungsunternehmen für Private-Equity-Investoren geworden“, fasst Pucken zusammen.

UNTERNEHMENSORGANISATION

Der Drei-Punkte-Ansatz von Inverto für einen optimierten Einkauf

Wertschöpfung

1. *Agieren statt reagieren* – proaktive Steuerung nach KPI-basierter Stärken- und Schwächenanalyse;
2. *Akzeptanz sichern* – Erzielung erster Erfolge

in Leuchtturmprojekten, die bei der Mobilisierung der Gesellschafter helfen und tiefgreifende Veränderungen zulassen;
3. *Strategische Optimierung*



des gesamten Einkaufs – nach den ersten Leuchtturm-Erfolgen werden ganzheitliche Warengruppen-Strategien definiert und umgesetzt. Diese beinhalten auch

technische und kaufmännische Hebel; die verbesserte interne Kooperation unterstützt den kulturellen Wandel und erhöht die Innovationsgeschwindigkeit. (pi)