

Stern Stewart Wertsteigerungsagenda

Kurzfristige Effizienzsteigerung und Initiierung von Wachstumsprojekten

Stern Stewart Wertsteigerungsagenda

Stern Stewart & Co. unterstützt als strategischer Partner Unternehmen bei der Erreichung ihres obersten Ziels: der Wertsteigerung. Wir setzen mit unseren Konzepten bei der Strategie, der Organisation und der Unternehmenssteuerung an. Die Stern Stewart Wertsteigerungsagenda zielt auf die Identifikation und Realisierung von Maßnahmen für eine rasche Steigerung des Unternehmenswertes ab.



Mit Hilfe der Stern Stewart Wertsteigerungsagenda können Unternehmen in allen Branchen wirkungsvolle Maßnahmenbündel zur Steigerung ihres Unternehmenswertes bestimmen und umsetzen. Dabei können die Unternehmen darauf vertrauen, dass wir für den wirtschaftlichen Erfolg der abgeleiteten Maßnahmen auch einstehen.

Die Stern Stewart Wertsteigerungsagenda leistet konkret:

- >> die Identifikation der im Unternehmen vorhandenen kurz- und mittelfristig realisierbaren Wertpotenziale
- >> die zielgerichtete Ableitung von Maßnahmen mit hoher Wertwirkung
- >> die Initiierung einer nachhaltigen Wertsteigerung unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Liquiditätsengpässen
- >> die konsequente Erfolgsorientierung bei der Umsetzung der Maßnahmen

Analyse der Wertdefizite

Ausgangspunkt für die konsequente Aufdeckung der Wertdefizite im Unternehmen ist die Analyse der Performance anhand von branchen- und unternehmensspezifischen Werttreibern.

Die Ermittlung von Wertsteigerungsmöglichkeiten beginnt mit der systematischen Durchleuchtung des gesamten Unternehmens. Ziel ist die Identifikation der branchen- und unternehmensspezifischen Werttreiber, die eine signifikante Wirkung auf den Erfolg des Unternehmens entfalten.

Die Analyse beschränkt sich dabei nicht allein auf die finanzielle Seite. Potenzialaufbauende Faktoren, die sich nicht unmittelbar aus Bilanz und G & V ermitteln lassen – Mitarbeiter, Prozesse, Lieferanten, Kunden und Marken – müssen explizit berücksichtigt werden.

Das Ergebnis ist ein umfassender Value Audit des betreffenden Unternehmens. Mit der Erfahrung aus mehr als 300 Wertsteigerungsprojekten weltweit geben wir darin Aufschluss über:

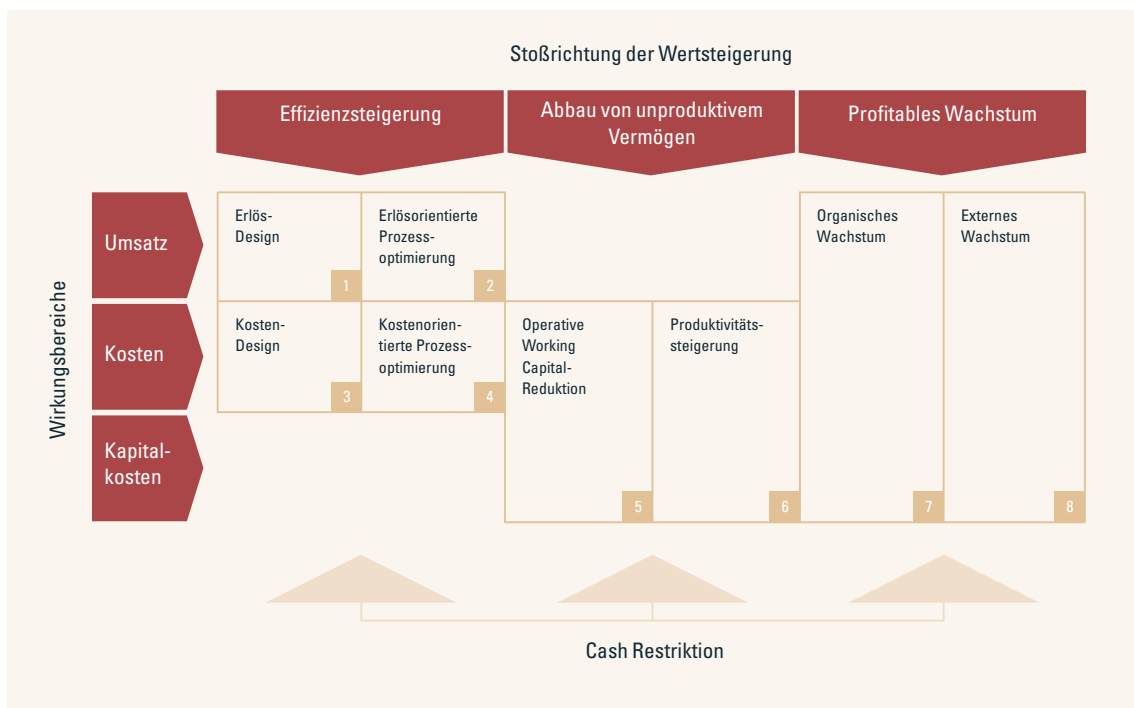
- >> Ansatzpunkte zur Steigerung der operativen Effizienz sowie der Prozesseffizienz in allen Kern- und Unterstützungsprozessen
- >> Möglichkeiten zur Optimierung des Working Capital sowie zur Desinvestition unprofitablen Vermögens
- >> Die Nutzung von Wachstumschancen durch organisches Wachstum sowie durch Akquisitionen in zukunftssträchtigen Feldern

Ferner gilt es, die Liquiditätssituation des Unternehmens zu berücksichtigen. Die Erhaltung der Liquidität sowie die Stärkung der Innenfinanzierungskraft sind Bedingung für die Realisierung der Wertsteigerungsambitionen des Unternehmens. Flankierend führt die Optimierung der Kapitalstruktur zur Senkung der Kapitalkosten und erhöht die Finanzierungsspielräume.

Ein systematischer Rahmen zur Ableitung von Maßnahmen

Effizienzverbesserungen, Vermögensreduktion sowie Schaffung und Nutzung von Wachstumsoptionen bilden die Ansatzpunkte für konkrete Handlungsempfehlungen. In Abhängigkeit von dem Wirkungsbereich – Umsatz, Kosten, Kapitalkosten – ergeben sich acht Maßnahmekategorien zur Wertsteigerung.

Das *Erlös-Design* beinhaltet Maßnahmen zur kurzfristigen Umsatzsteigerung, die primär in der Vertriebs- und Preispolitik anzusiedeln sind. Ein wesentlicher Baustein ist die Ausnutzung von Preiserhöhungsspielräumen. Beispiel: Ein Technologiekonzern konnte seine Umsatzrendite bereits durch geringfügige Reduzierungen der durchschnittlich gewährten Rabatte signifikant steigern – ohne Verlust eines einzigen Kunden.



Mit der *erlösorientierten Prozessoptimierung* wird der Fokus auf Maßnahmen zur Verbesserung bestehender Verkaufsprozesse gelegt. So führen beispielsweise eingefahrene Marktsegmente häufig zu einer Konzentration auf bekannte, aber nicht zwingend potenzialstarke Kunden. Ein Dienstleistungsunternehmen konnte durch potenzialorientierte Resegmentierung Umsatzzuwächse von mehr als 20% erzielen – und dies nahezu ausschließlich mit neuen Kundengruppen.

Das *Kosten-Design* beinhaltet Maßnahmen zur kurzfristigen Kostensenkung. Hier wird von vielen Unternehmen häufig durch undifferenziertes „Cost Cutting“ erheblicher Schaden angerichtet. Demgegenüber gelang es zum Beispiel einem Telekommunikationsunternehmen, die versteckten Kosten einer zu differenzierten Preispolitik durch Herstellung vollständiger Kostentransparenz aufzudecken. Gespart wurde ein zweistelliger Millionenbetrag.

Die *kostenorientierte Prozessoptimierung* setzt gezielt auf Maßnahmen zur mittelfristigen Kostensenkung durch systematische Verbesserung der Kern- und Unterstützungsprozesse. So konnte ein Handelskonzern über die Standardisierung der Gebindegrößen kurz- und mittelfristig Kostensenkungspotenziale in Millionenhöhe realisieren.

Working Capital-Optimierung erstreckt sich auf das Dreiecksverhältnis von Beständen, Forderungen und Verbindlichkeiten. Dabei sind die Wechselwirkungen auch über Unternehmensgrenzen hinaus zu berücksichtigen. In der Automobilindustrie refinanzieren sich Hersteller in der Regel deutlich günstiger als ihre Zulieferer. Anstatt Verbindlichkeiten aufzubauen, können relative Finanzierungsvorteile des Herstellers durch schnellere Zahlung an den Lieferanten genutzt werden. Über die gesamte Wertschöpfungskette ließen sich so Finanzierungskosten um bis zu 0,75 % senken.

Im Zentrum der *Produktivitätssteigerung* stehen Maßnahmen zur Steigerung der Kapitaleffizienz. Wertorientierte Make-or-buy-Überlegungen gestützt durch Nutzwertanalysen halfen z.B. einem Maschinenbaukonzern, Herstellungsprozesse zu desintegrieren und dadurch nicht wertschaffendes Vermögen in dreistelliger Millionenhöhe abzubauen. Der Nettoeffekt unter Berücksichtigung der gestiegenen Kosten für bezogene Leistungen trug zu einer signifikanten Verbesserung des Ergebnisses in Millionenhöhe bei.

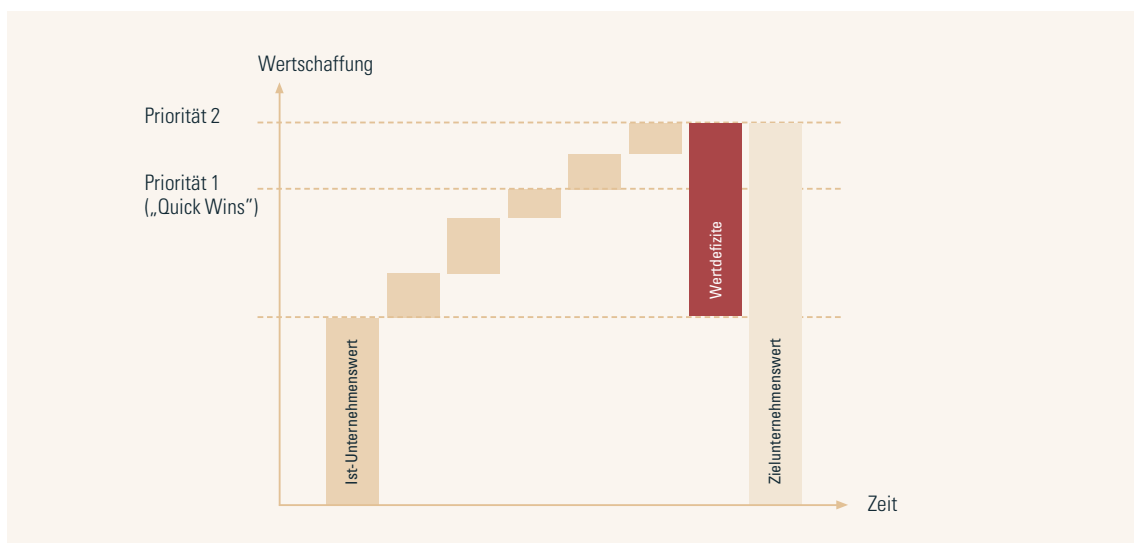
Kern des *organischen Wachstums* ist die gezielte Realisierung von Wachstumsmöglichkeiten – auch in Phasen des Abschwungs. Viele Branchen sind einem ausgeprägten Zyklus ausgesetzt. Das richtige Timing für den Kapazitätsaufbau ist hier wesentlich für die Schaffung von Wertpotenzialen. Einem Unternehmen in der Chemieindustrie gelang es, durch gezieltes antizyklisches Investitionsverhalten Überrenditen (Kapitalrendite minus Kapitalkosten) zu erzielen, die jene seiner Wettbewerber um das Dreifache übertrafen.

Im Rahmen des *externen Wachstums* setzen Maßnahmen bei der M&A-Politik an. Intelligente Akquisitionen bauen die eigenen Stärken aus und sehen von Zukäufen in Bereichen ab, in denen die eigene Kompetenz, Wertpotenziale zu realisieren, erst mühsam aufgebaut werden muss. Ein Finanzdienstleistungsunternehmen konzentrierte sich vor diesem Hintergrund auf Optionen mit hoher Wertattraktivität in der strategischen Nachbarschaft zum eigenen Geschäft. Milliarden schwere Fehlakquisitionen im Zuge der Branchenkonsolidierung konnten so dem Wettbewerb überlassen werden.

Revitalisierung der unternehmensspezifischen Wertpotenziale

Bei der Auswahl der Maßnahmen wird eine differenzierte Vorgehensweise verlangt. Wichtig für die Auswahl sind der zeitliche Wirkungshorizont, bereichsspezifische Besonderheiten sowie die Wechselwirkungen zwischen den Maßnahmen.

Kurzfristig erzielbare Effekte stehen aufgrund der Dringlichkeit des Handlungsbedarfes häufig im Vordergrund, dürfen aber die nachhaltigen Perspektiven des Unternehmens nicht dominieren. Ferner muss das Vorgehen auf die spezifischen Situationen einzelner Unternehmensbereiche abgestellt werden. Nicht zuletzt sind die Auswirkungen der Maßnahmen auf andere Bereiche zu berücksichtigen, um einseitige Optimierungen zu vermeiden. So haben zahlreiche Unternehmen ihre unreflektierten Programme zur Bestandsreduzierung mit massiven Einbußen der Lieferbereitschaft und letztlich mit der Beschädigung ihrer Marken bezahlt.



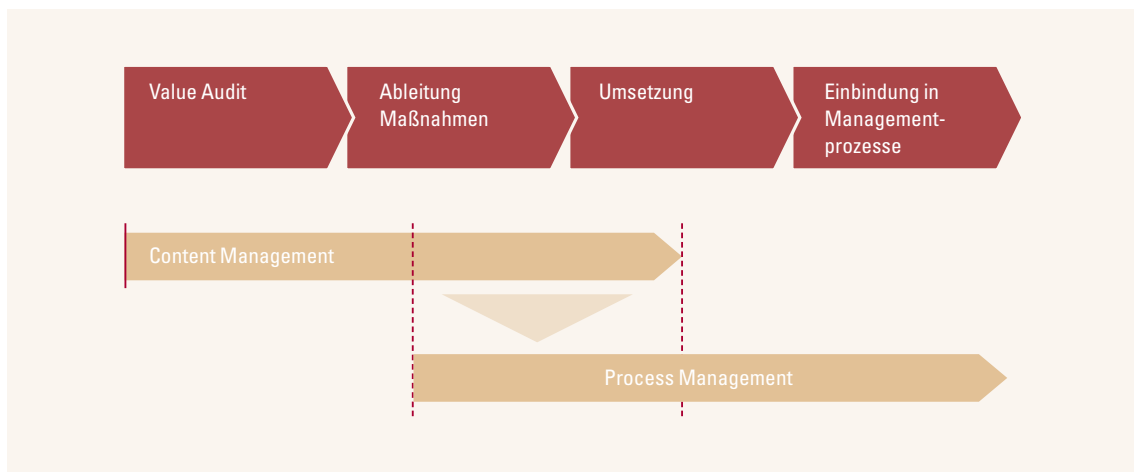
Die Priorisierung und Zusammenstellung der Maßnahmenbündel erfolgt vor dem Hintergrund der angestrebten Wertsteigerungen sowie des Realisierungsaufwandes.

Bei finanzieller Anspannung wird die Verfügbarkeit von Liquidität zur Nebenbedingung der Wertsteigerung. Wesentlich ist daher die Stärkung der Innenfinanzierungskraft, um die anvisierten Wertsteigerungsziele erreichen zu können. Langfristig führen alle Wertsteigerungsmaßnahmen auch zur Steigerung des Cash-Flow. Die zentrale Herausforderung bei der Aufstellung einer Wertsteigerungsagenda liegt aber in der Bestimmung der kurzfristig wertoptimalen Balance von liquiditäts- und wertgenerierenden Maßnahmen.

Umsetzung der Wertsteigerungsagenda

Die Wertsteigerungsagenda entfaltet nur dann ihre volle Effektivität, wenn sie konsequent umgesetzt wird. In über 300 international durchgeführten Projekten hat Stern Stewart & Co. Unternehmen dabei unterstützt, auf den Pfad der Wertsteigerung zurückzugelangen.

Im Anschluss an den Value Audit wird für die eigentliche Implementierung eine zweigleisige Projektstruktur aufgesetzt. Das Content Management leitet die Maßnahmen ab, analysiert deren Auswirkungen und stellt die Wertsteigerungsagenda zusammen. Das Process Management bereitet parallel dazu einen konkreten Implementierungsplan vor, validiert den geplanten Realisierungsaufwand und unterstützt die Umsetzungsschritte.



Im Anschluss an die Aufstellung des inhaltlichen Maßnahmenplanes wird dieser in die Managementprozesse integriert. Zielsetzung, Planung, Maßnahmensteuerung sowie die laufende Maßnahmenüberwachung stellen dann die Erreichung der angestrebten Ziele sicher.

Die Wertsteigerungsagenda ist ein umfassender Ansatz und setzt sich mit allen Bereichen, Prozessen, Funktionen und Ebenen eines Unternehmens auseinander. Ein durchschlagender Erfolg stellt sich letztlich nur ein, wenn die Lösungen gemeinschaftlich hervorgebracht und damit auch von allen Beteiligten getragen werden. Unser Beratungsansatz zeichnet sich dadurch aus, dass alle Lösungsschritte sowie deren Umsetzung in enger Kooperation mit den Mitarbeitern des Unternehmens erarbeitet werden. Dabei stehen wir nicht nur für die Ableitung der Wertsteigerungsagenda sondern auch für deren wirtschaftlichen Erfolg.

Stern Stewart & Co.
Management Consultants
Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11
E info@sternstewart.de
I www.sternstewart.de



Stern Stewart & Co.
Management Consultants