

Durchgeführt von Kloepfel Consulting mit  
Unterstützung des Bundesverbands Deutscher  
Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK)

**Wir reden nicht. Wir setzen um!**

*... Renditemotor Supply Chain*

## Agenda

**1** Studiendesign / Management Summary

**2** Studienergebnisse

**3** Zusammensetzung der Teilnehmer

**4** Beispielcase:  
Einsparpotenziale → Steigerung Unternehmenswert

# Management Summary

In der vorliegenden Studie wurden 129 Private Equity Manager über die **Bedeutung von Kostensenkungsmaßnahmen als Renditehebel**, insbesondere im Bereich der Einkaufskosten, befragt. Nachfolgend die wichtigsten Ergebnisse:

- **78 %** der Studienteilnehmer halten **Kostensenkungsmaßnahmen für einen wichtigen oder sehr wichtigen Renditehebel** (allerdings etwas nachrangig zu Umsatzsteigerung, Management- und Strategieveränderungen).
- Optimierung von **Working Capital, Einkaufskosten und technische Optimierung** sind die am häufigsten eingesetzten Kostenoptimierungsmaßnahmen.
- **64 %** der Befragten sehen großes Potenzial in der Optimierung direkter und **53 %** in der Optimierung indirekter Einkaufskosten.
- **65 %** der befragten Teilnehmer setzen **in weniger als 10 % ihrer Beteiligungen** auf **externe Einkaufsberater**.
- Wenn Einkaufsberater eingesetzt werden, dann **zu 98 % in den ersten 2 Jahren nach Kauf des Unternehmens**.
- **90 %** der Studienteilnehmer beauftragen Einkaufsberater **auf Basis erfolgsabhängiger Honorarmodelle**.
- Private Equity Manager präferieren **Einkaufsberater mit Branchenerfahrung**.

# Studiendesign

## **Auftraggeber**

Kloepfel Consulting mit Unterstützung des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK)

## **Teilnehmer**

129 Private Equity Manager vorwiegend mittelständischer Portfoliounternehmen

## **Zielgruppe**

Private Equity Gesellschaften im deutschsprachigen Raum

## **Erhebungszeitraum**

1. Juli bis 30. September 2014

## **Erhebungsmethode**

Anonyme Online-Befragung

## **Auswertung**

Die Auswertung der insgesamt 14 Fragen zeigt sowohl die Ergebnisse der einzelnen Fragen als auch zusammenhängende Schlüsse.

## **Studienleiter**

Alexander Hornikel, Partner

## **Autoren**

Marc Kloepfel, Geschäftsführer  
Duran Sarikaya, Geschäftsführer  
Alexander Hornikel, Partner  
David Riedl, Standortleiter München  
Christian Fischer, Leiter Unternehmenskommunikation  
Alkan Kara und Tilman Theile, Analysten

## Agenda

1 Studiendesign / Management Summary

2 Studienergebnisse

3 Zusammensetzung der Teilnehmer

4 Beispielcase:  
Einsparpotenziale → Steigerung Unternehmenswert

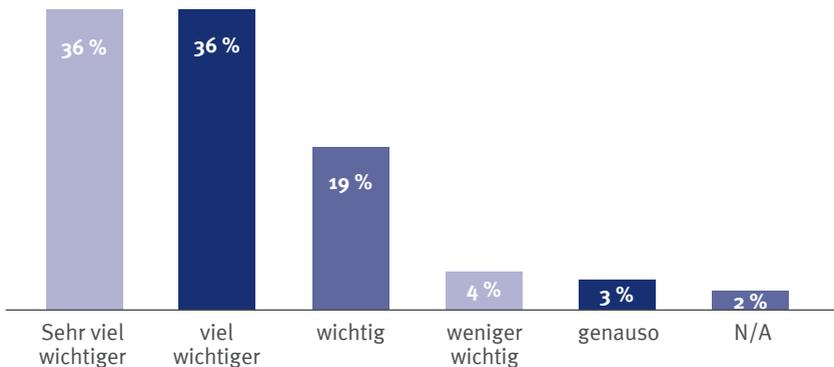
## Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes

Von den Teilnehmern der Studie wurden diese Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes in der nachfolgenden Wichtigkeit genannt. Kostensenkung steht dabei nur auf Platz 4.



## Umsatzsteigerung ist die wichtigste Maßnahme

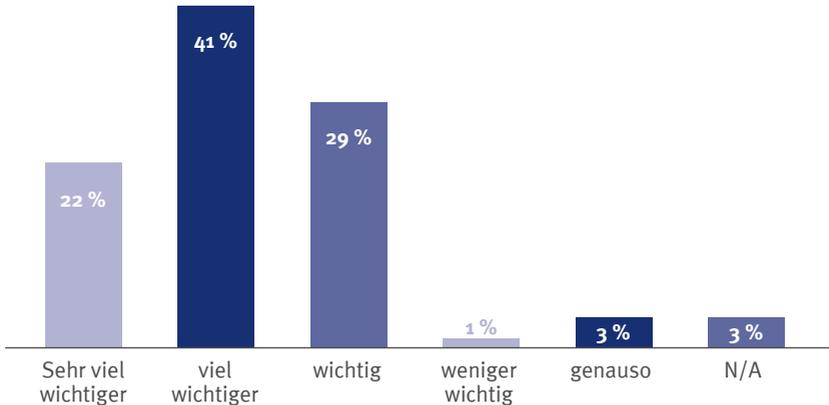
Wie bewerten Sie die Bedeutung von Umsatzsteigerung im Vergleich zu finanziellen Maßnahmen? (Ranking)



→ Umsatzsteigerung ist laut den Befragten der signifikanteste Hebel zur Erhöhung des Unternehmenswertes.

## Strategieänderung ist die zweitwichtigste Maßnahme

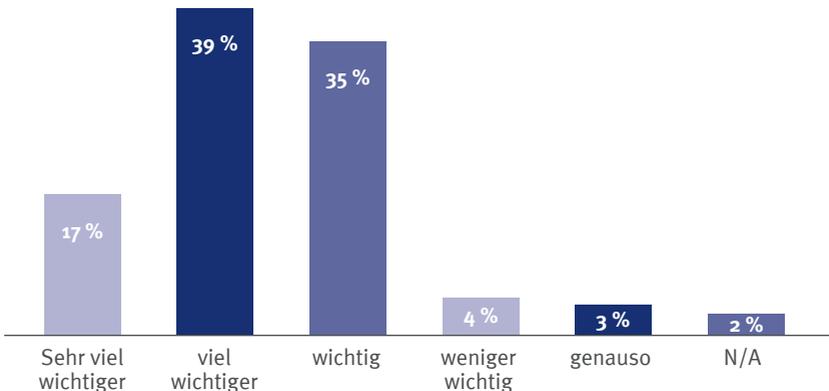
Wie bewerten Sie die Bedeutung von Strategieänderungen im Vergleich zu finanziellen Maßnahmen? (Ranking)



→ Strategiemangement wurde ebenfalls als äußerst probates Werkzeug zur Steigerung des Unternehmenswertes beurteilt.

## Managementveränderung ist die drittwichtigste Maßnahme

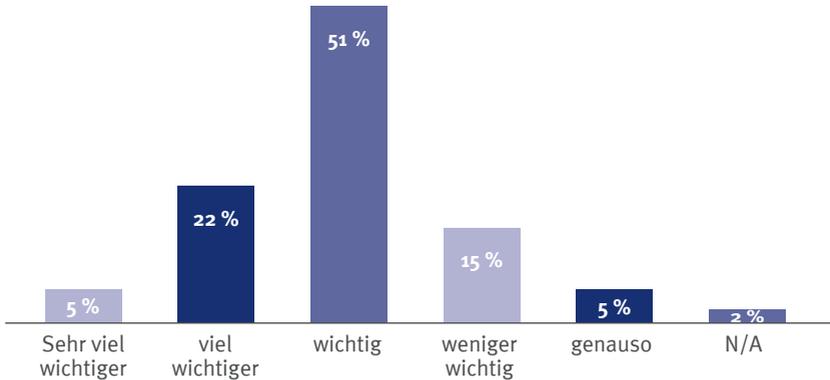
Wie bewerten Sie die Bedeutung von Managementveränderungen im Vergleich zu finanziellen Maßnahmen? (Ranking)



→ Managementveränderungen sind ebenfalls von wichtiger Bedeutung zur Steigerung des Unternehmenswertes.

## Kostensenkung ist die viertwichtigste Maßnahme

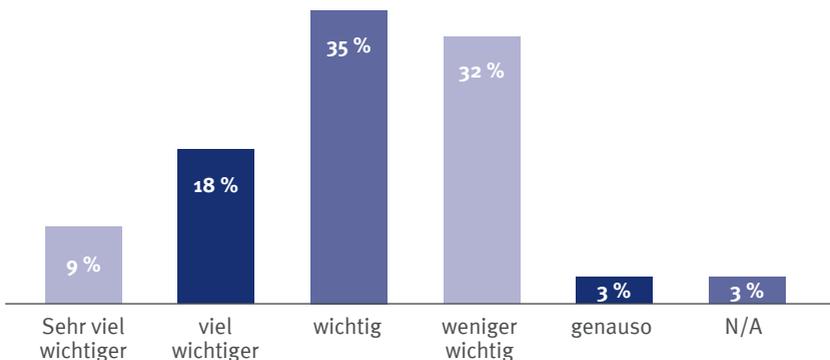
Wie bewerten Sie die Bedeutung von Kostensenkungen im Vergleich zu finanziellen Maßnahmen? (Ranking)



- Kostensenkung ist ein maßgeblicher Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes.
- Nur 15 % der Befragten betrachten Kostensenkungen als „weniger wichtig“.

## Zukäufe sind die fünftwichtigste Maßnahme

Wie bewerten Sie die Bedeutung von Zukäufen im Vergleich zu finanziellen Maßnahmen? (Ranking)

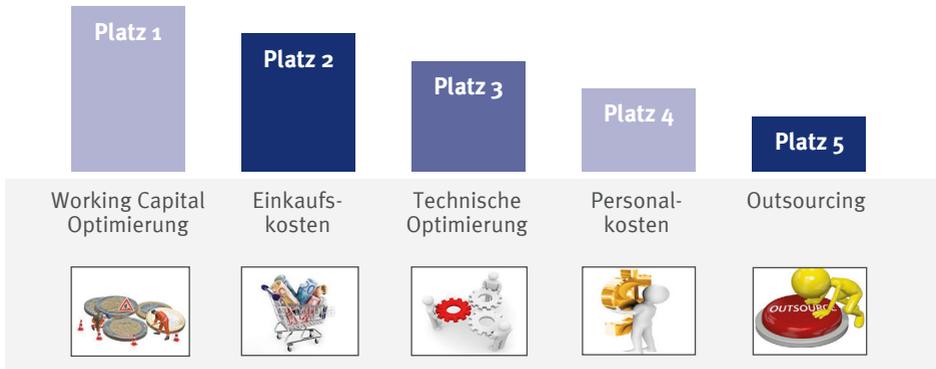


- Akquisitionen und Zukäufe werden von 32 % der Befragten als „weniger wichtig“ eingestuft bzw. stehen nicht im primären Fokus.

## Am häufigsten angewandte Maßnahmen zur Kostensenkung

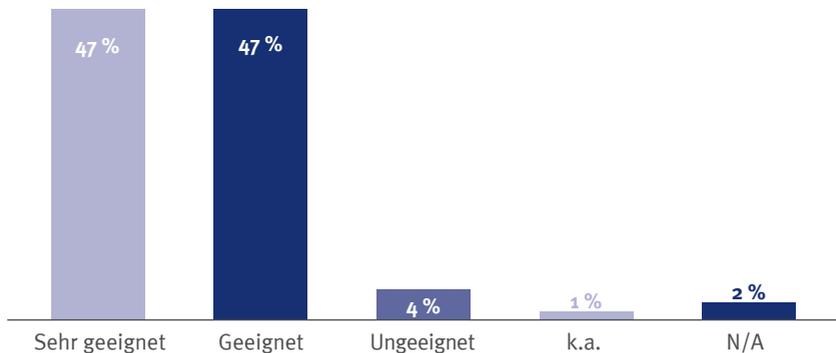
Die folgenden 5 Kostensenkungsmaßnahmen werden von den Befragten als die am häufigsten eingesetzten Hebel genannt. Dabei stehen

**Working Capital und Einkaufskostenoptimierung an vorderster Stelle.**



## Eignung einer Working Capital Optimierung

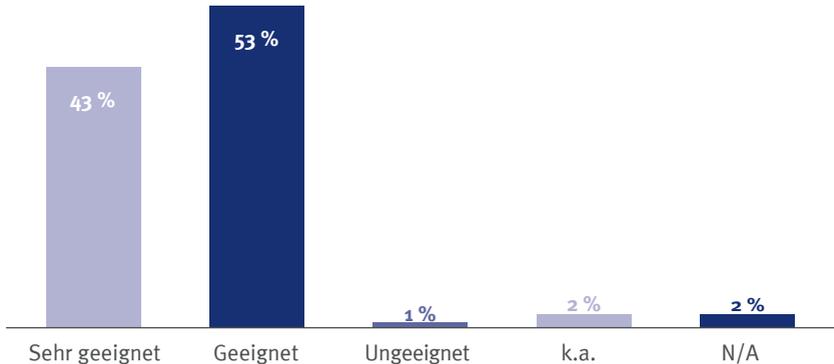
Wie bewerten Sie Working Capital Optimierung als Kostensenkungsmaßnahme zur Steigerung des Unternehmenswertes? (Ranking)



- Der Cash Flow Fokus ist eine Voraussetzung für jeden Investor → Somit ist die Working Capital Optimierung bzw. hohe Cash Flow Generierung eine grundlegende Maßnahme.
- Laut der Befragten ist die Working Capital Optimierung das wesentlichste Mittel zur Steigerung des Unternehmenswertes.

## Eignung einer Einkaufskostenoptimierung

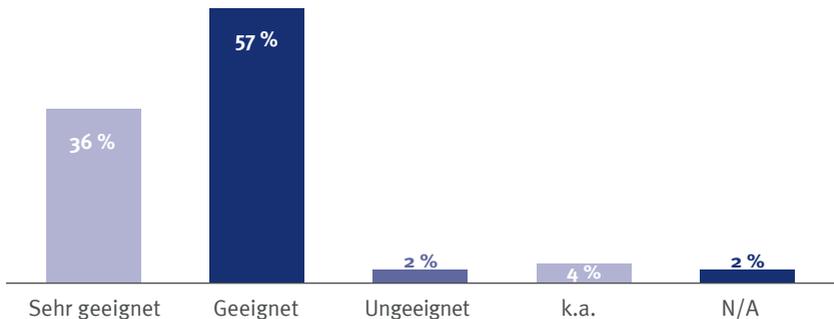
Wie bewerten Sie Einkaufskostenoptimierung als Kostensenkungsmaßnahme zur Steigerung des Unternehmenswertes? (Ranking)



→ Nach der Working Capital Optimierung ist die Optimierung der Einkaufskosten die am zweithäufigsten präferierte Kostensenkungsmaßnahme zur Steigerung des Unternehmenswertes.

## Eignung einer technischen Optimierung

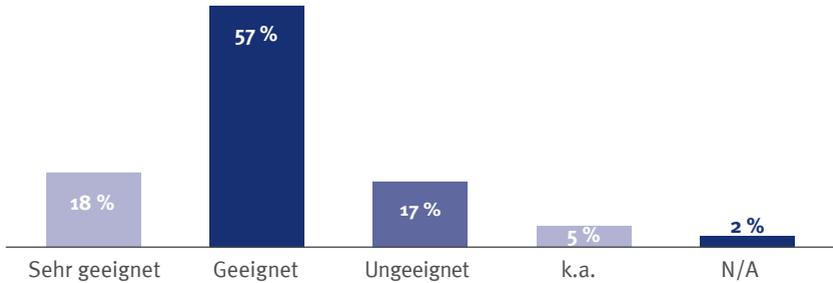
Wie bewerten Sie technische Optimierungen als Kostensenkungsmaßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes? (Ranking)



→ Obwohl die Optimierung auf technischer Ebene oft sehr sensibel ist sowie einen längeren Zeitraum (auch hinsichtlich der Umsetzung) beansprucht, sehen 92 % der Befragten dies als geeignete oder sehr geeignete Maßnahme zur Steigerung des Unternehmenswertes.

## Eignung einer Personalkostenoptimierung

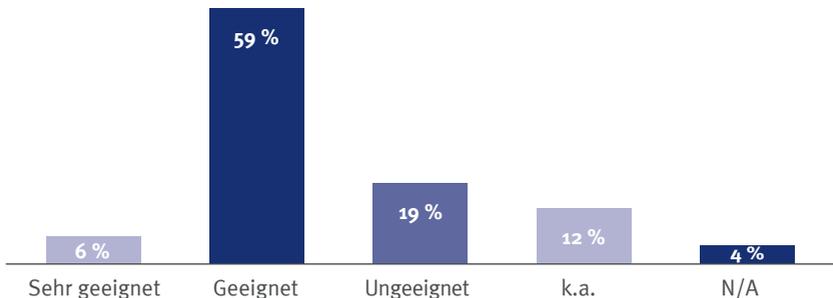
Wie bewerten Sie die Reduzierung der Personalkosten als Kostensenkungsmaßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes? (Ranking)



- Immerhin 17 % der Befragten sehen Personalkosten als ungeeignete Kostensenkungsmaßnahme an.
- Bevor Personalkosten gesenkt werden, gilt es zu prüfen, mit welchen Hebeln (z. B. Umsatzsteigerung, Einkaufsoptimierung, Strategiemanagement) der Wert des Unternehmens gesteigert werden kann. Insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und Know-how-Abflusses.

## Eignung von Outsourcing-Maßnahmen

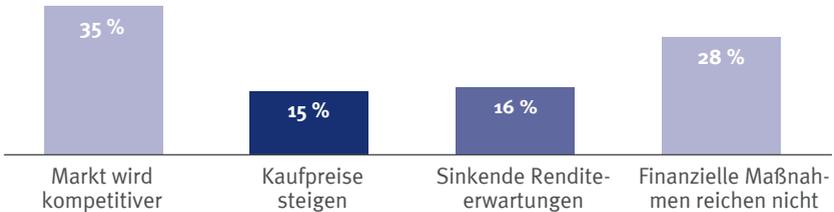
Wie bewerten Sie Outsourcing als Kostensenkungsmaßnahme zur Steigerung des Unternehmenswertes? (Ranking)



- Outsourcing wird von knapp 65 % der Befragten als geeignetes oder auch sehr geeignetes Tool zur Kostensenkung gesehen.
- Rund 20 % der Befragten sehen Outsourcing Themen jedoch als ungeeignet an.
- Fazit: Outsourcing Themen können nicht branchenübergreifend betrachtet werden, sondern sind eher fallabhängig.

## Gründe für Kostensenkungsmaßnahmen

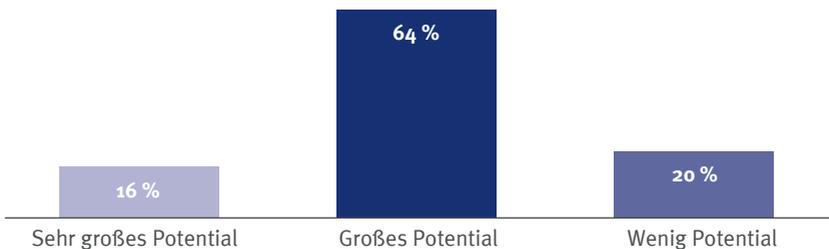
Was sind Ihre Gründe für eine Durchführung von Kostensenkungsmaßnahmen in den Portfolio-Unternehmen? (Mehrfachnennung möglich)



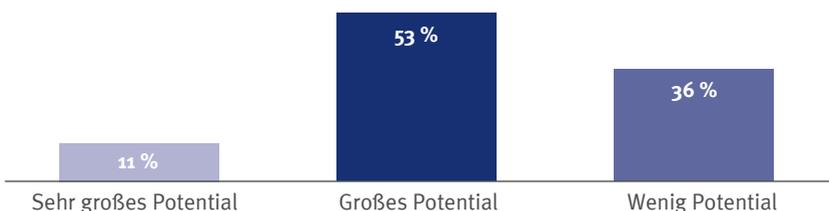
→ Die immer kompetitiver werdenden Märkte und die damit verbundene Wettbewerbsfähigkeit im Markt sind neben den beschränkten Möglichkeiten finanzieller Maßnahmen, ausschlaggebender Grund für Kostensenkungsmaßnahmen.

## Bewertung direkter und indirekter Einkaufskosten zur Steigerung des Unternehmenswertes

Wie bewerten Sie die Senkung **direkter Einkaufskosten** (Produktions-Handelsware oder Verpackung) zur Steigerung des Unternehmenswertes?

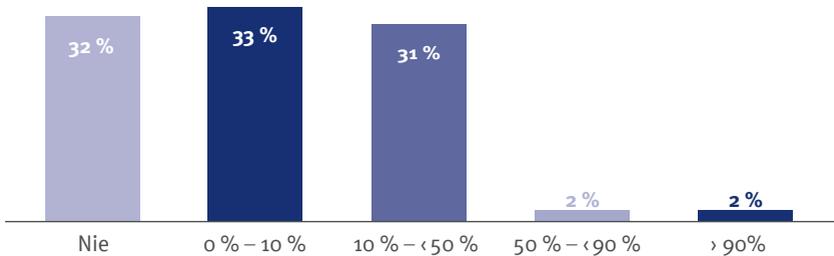


Wie bewerten Sie die Senkung **indirekter Einkaufskosten** (Logistik-Marketing- oder Reisekosten) zur Steigerung des Unternehmenswertes?



## Häufigkeit des Einsatzes von Einkaufsberatern

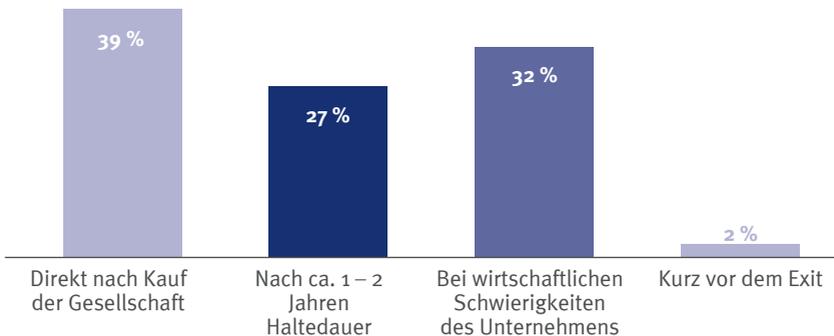
Bei wie vielen Portfoliogesellschaften setzen Sie Einkaufsberater ein, um Kostensenkungspotenziale im Bereich Einkaufskosten zu heben?



→ Die Zusammenarbeit mit Einkaufsberatungsgesellschaften ist noch keine gängige Praxis!

## Einsatzzeitpunkt der Einkaufsberater

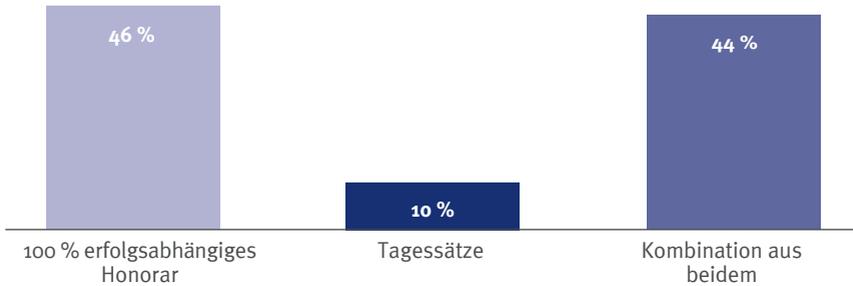
Wann setzen Sie Einkaufsberater ein?



- 66 % der Befragten nehmen die Expertise von Einkaufsberatungen „aktiv“ direkt nach Kauf einer Gesellschaft oder nach ca. 1 – 2 Jahren Haltedauer in Anspruch.
- 32 % der Befragten entscheiden sich „passiv“ bzw. aus der Not ausschließlich bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens für eine Einkaufsberatung.

## Honorar externer Einkaufsberater

Welche Art Honorar externer Einkaufsberater bevorzugen Sie?

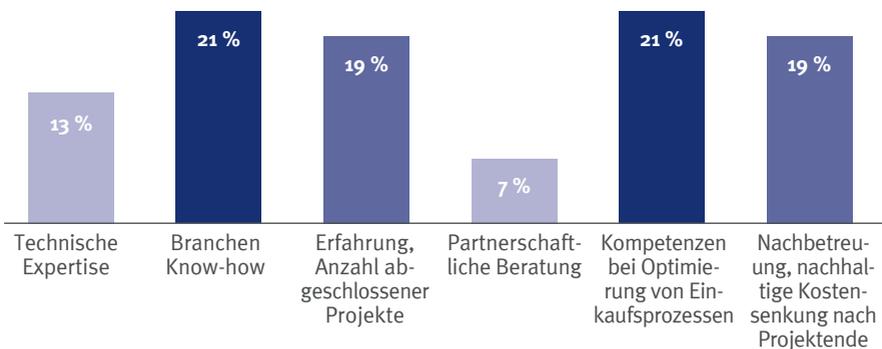


- Erfolgsabhängige Honorarmodelle sowie eine Kombination daraus mit Tagessätzen trifft die Erwartungen der Portfoliomanager.
- Daraus resultierend lässt sich ableiten, dass PE-Gesellschaften einen hohen Anspruch an die Umsetzungsorientierung der Einkaufsberater haben.

## Wichtige Kriterien bei der Auswahl einer Einkaufsberatung

Welche Kriterien sind Ihnen bei der Auswahl einer Einkaufsberatung wichtig?

(Mehrfachnennung möglich)

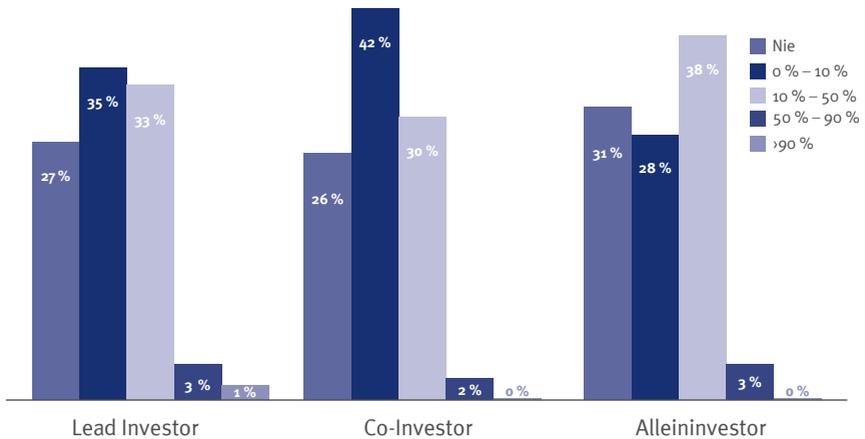


- Technische Expertise + Branchenkenntnisse + Einkaufskompetenz + Erfahrung = 74 %  
 Fazit: Umsetzungsorientierte Einkaufsberater sind gefragt.
- 19 % der Befragten sehen die Nachbetreuung zur Sicherstellung nachhaltiger Einsparpotenziale als essenziell.

## Korrelation Investorenposition/Einkaufsberatereneinsatz

Welche Position als Investor nehmen Sie ein?

Bei wie vielen Portfoliogesellschaften setzen Sie Berater ein,  
 um Kostensenkungspotential im Einkauf zu heben?



→ Am häufigsten setzen Lead- und Alleininvestoren Einkaufsberater ein.

## Agenda

**1** Studiendesign / Management Summary

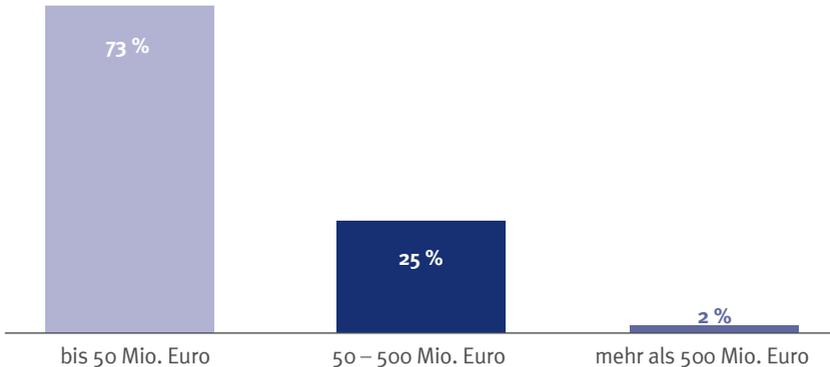
**2** Studienergebnisse

**3** Zusammensetzung der Teilnehmer

**4** Beispielcase:  
Einsparpotenziale → Steigerung Unternehmenswert

## Enterprise Value je Investition

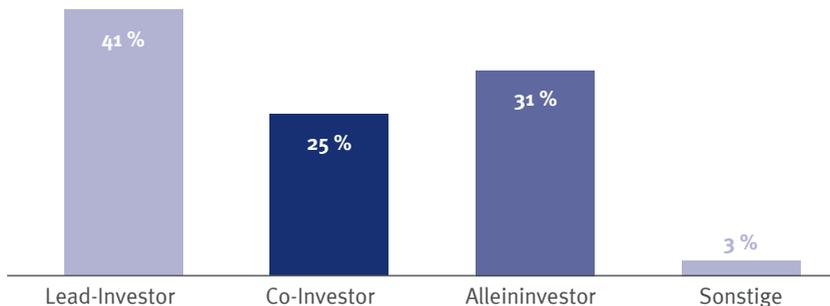
Wie hoch ist Ihr Enterprise Value üblicherweise je Investition? (Mehrfachnennung möglich)



- Der Großteil der in Deutschland abgewickelten Transaktionen liegt bei Unternehmensgrößen  $\leq$  50 Mio. €.
- Dies spiegelt die deutsche Wirtschaft wieder, welche durch eine Vielzahl von kleinen bis mittelgroßen Unternehmen geprägt ist.

## Position als Investor

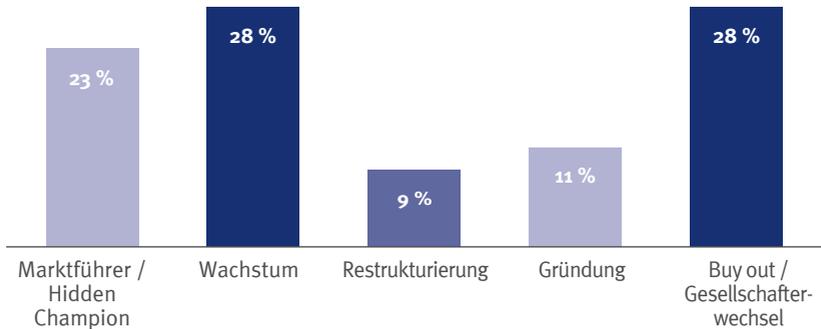
Welche Position nehmen Sie als Investor ein? (Mehrfachnennung möglich)



- Die Studie zeigt ein relativ ausgewogenes Verhältnis (Sample) zwischen „Lead-“, „Co-“ und „Alleininvestoren“ auf.
- 72 % der Befragten sind in federführenden Positionen in den getätigten Transaktionen.

## Investitionen in verschiedenen Unternehmensphasen

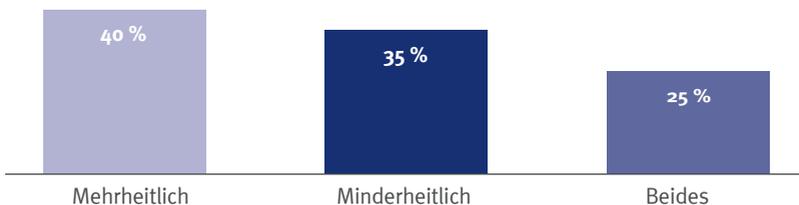
In welcher Unternehmensphase investieren Sie in ein Unternehmen? (Mehrfachnennung möglich)



- Wesentliche Treiber für Investitionen sind anstehende Gesellschafterwechsel, ferner Unternehmen welche ein hohes Wachstumspotenzial aufzeigen oder in ihrem Segment marktführende Positionen einnehmen.
- Restrukturierungen und Unternehmen in der Gründungsphase spielen für die befragten Manager nur eine untergeordnete Rolle.

## Equity Anteil je Investition

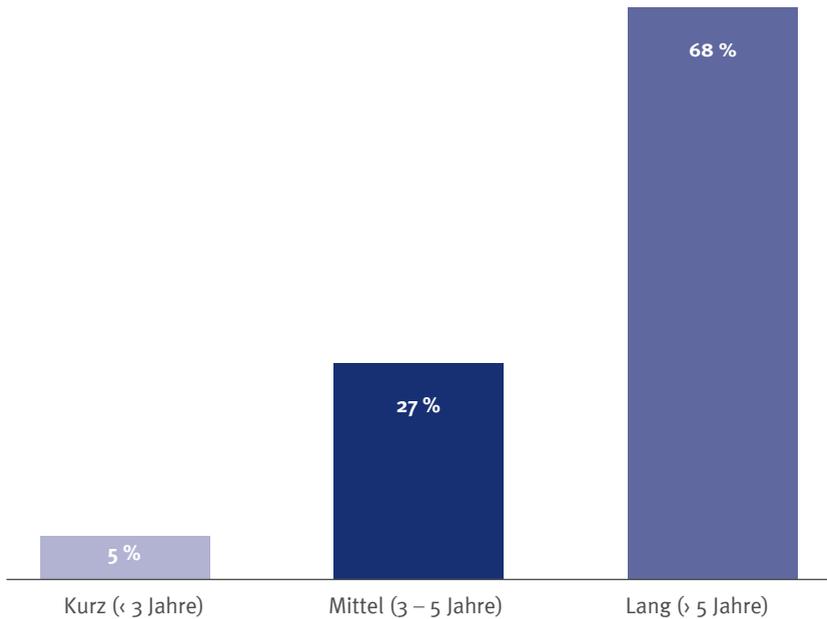
Wie groß ist in der Regel Ihr Equity-Anteil je Investition?



- Der Großteil der Studienteilnehmer hat einen mehrheitlichen Equity-Anteil (40 %).
- Ein Viertel der Befragten, nimmt sowohl eine Mehrheits- als auch eine Minderheitsposition mit Ihrem Equity-Anteil ein.

## Haltedauer der Investoren

Wie lang ist Ihre Haltedauer in der Regel?



- Die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer sind langfristig orientierte Beteiligungsunternehmen.
- Halteperioden von weniger als 3 Jahren finden sich eher selten.

## Agenda

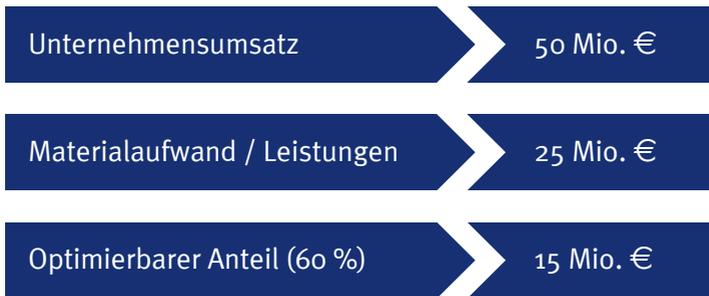
**1** Studiendesign / Management Summary

**2** Studienergebnisse

**3** Zusammensetzung der Teilnehmer

**4** Beispielcase:  
Einsparpotenziale → Steigerung Unternehmenswert

## Ergebnisse einer Einkaufsoptimierung



## Auswirkungen Einkaufsoptimierung auf Unternehmenswert



Bei einem 40 % - igen Leverage beträgt der Capital gain/IRR durch das Optimierungsprojekt 6,75 Mio. EUR/90 % bezogen auf 1 Jahr

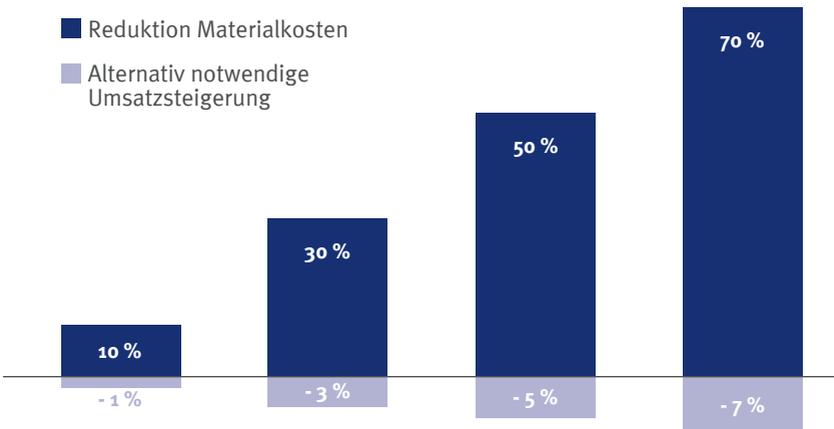
## Effekte Einkaufsoptimierung vs. Umsatzsteigerung

### Ausgangssituation:

Umsatz: 50 Mio. EUR – 25 Mio. EUR EKV  
 EBITDA: 2,5 Mio. EUR (5%)

### Beschaffungsoptimierung

Einkaufskosten	Ersparnis (€)	Einfluss Umsatzrendite	Umsatzsteigerung	Gesamtumsatz
1 %	250.000	10 %	5 Mio. €	55 Mio. €
3 %	750.000	30 %	15 Mio. €	65 Mio. €
5 %	1.250.000	50 %	25 Mio. €	75 Mio. €
7 %	1.750.000	70 %	35 Mio. €	85 Mio. €
9 %	2.250.000	90 %	45 Mio. €	95 Mio. €



Für Detailfragen stehen wir  
Ihnen gerne zur Verfügung.



**Marc Kloepfel**

Geschäftsführer  
Kloepfel Consulting

+49 211 / 882 594 17  
marc.kloepfel@kloepfel-consulting.com



**Alexander Hornikel**

Partner

+49 211 / 882 594 27  
+49 152 / 227 227 31  
a.hornikel@kloepfel-consulting.com  
www.kloepfel-consulting.com



**David Riedl**

Standortleiter Bayern

+89 20 60 21 220  
+49 152 227 227 01  
d.riedl@kloepfel-consulting.com

## Impressum

Herausgeber

Kloepfel Consulting GmbH  
Pempelforter Straße 50  
40211 Düsseldorf

USt.-IdNr. DE254132249  
HRB 55799

Amtsgericht Düsseldorf

Geschäftsführer:  
Marc Kloepfel, Duran Sarikaya

Bildquelle

Titel: Word Cloud „Private Equity“  
© mindscanner - Fotolia