

solvesta

Investment in deutsche Mittelstandsunternehmen mit Potential

WACHSTUM UM JEDEN PREIS?

Dresden, 17.04.2018

Wachstum ist erstrebenswert und zumeist auch notwendig. Die solide Wachstumsentwicklung ist die anspruchsvollste Management Aufgabe überhaupt!



ZWEI BEISPIELE:

Hersteller von Maschinen zur Produktion von Elektromotoren:

- Umsatz € 50 Mio., EBIT > 10%
- Weltmarktführer im Nischenmarkt
- Auftragsbestand > € 45 Mio.
- Vorfinanzierungsbedarf 18-24 Monate
- Bankenfinanzierung € 8 Mio. kurzfristig

Problem:

- Chronische Unterfinanzierung
- Operativer Cashflow negativ
- Kündigung der Banken
- Existenz gefährdet

Lösung:

- Restrukturierung der Passivseite
- Ablösung der bestehenden Banken
- € 3 Mio. Eigenkapital, € 5 Mio. Mezzanine und € 8 Mio. neue Bankfinanzierung

Automobilzulieferer, Hersteller von Interieur-Bauteilen (TIER 1):

- Umsatz > € 120 Mio., EBIT 5%
- Überlegene Verfahrenstechnik entwickelt
- Auftragsbestand > € 200 Mio.
- Finanzierungsbedarf € 60 Mio.

Problem:

- Verfahrenstechnik nur kleinserienerprobt
- OEM Auditierungen extrem kritisch
- Komplexität überfordert die Organisation
- Standortfrage hat politische Dimension

Ergebnis:

- EK € 20 Mio. FK € 40 Mio.
- Fremdfinanzierer springen wg. Standortentscheidung ab
- Erhebliche Prozessverzögerungen
- Insolvenz

Nachhaltiges Wachstum kommt meistens aus dem Unternehmen selbst, selten aus dem Markt:



WESENTLICHE ERFOLGSFAKTOREN SIND:

- ◆ Produkt- und Prozessinnovationen im besten Fall mit Alleinstellungsmerkmalen
- ◆ Klare im besten Fall überlegende Produkt-Markt-Strategie
- ◆ Internationalisierung
- ◆ Klare Strukturen und Prozesse mit gleichbleibender Qualität/Leistung und qualifiziertem Personal
- ◆ Wirkungsvolle Vertriebsstrategie
- ◆ Ausreichende Wachstumsfinanzierung

Innovationen dürfen den Kunden nicht überfordern. Die Innovation muß belegbare Marktreife haben und braucht Akzeptanz beim Kunden.



PRODUKT- UND PROZESSINNOVATIONEN:

Häufige Problemstellungen:

- Die Markteinführung erfolgt zu früh, häufig noch im Prototypen-Status
- Serienprozesse sind noch nicht ausreichend verifiziert/implementiert
- Robustheit der Innovation über die Lebensdauer ist nicht ausreichend belegbar
- Kleine Unternehmen können keine ausreichende Stabilität und Überlebensfähigkeit vermitteln

Empfehlungen:

- Frühzeitige Einbindung und Aufbau eines namhaften Referenzkunden, friendly users, Vertriebspartners
- Unabhängige Testsimulationen über Lebensdauer sowie Belastungstests (Beispiel: Sahara Test)
- Versicherung für Gewährleistungsschäden/Produkthaftungen

Wesentlich für eine erfolgreiche Produkt-Markt-Strategie ist die Konzentration und Fokussierung auf die Kernkompetenzen und Kernzielgruppen.



PRODUKT-MARKT-STRATEGIE:

Häufige Problemstellungen:

- Ausrichtung auf Volumenmärkte oder Großkunden, obwohl attraktive Nischenmärkte oder mittelständische Kunden vorhanden sind
- Alleinstellungsmerkmal oder Kundennutzen wird überschätzt
- Segmentierung bzw. Differenzierung der Zielgruppen und Märkte wird nicht ausreichend durchgeführt

Empfehlungen:

- Lassen Sie sich von großen Stückzahlen nicht locken, Großkunden sind anspruchsvoll und schwierig
- Nutzen Sie Nischenmärkte sofern sich diese für Ihre Produkte und Leistungen anbieten, Sie kommen schneller in die Rendite und haben weniger Wettbewerbsdruck
- Konzentrieren Sie sich anfänglich auf die Zielgruppe, deren Erfolgsfaktoren bzw. Nutzenfaktoren sich mit Ihrer Kernkompetenz am Besten decken

Wesentlich für eine erfolgreiche Internationalisierung ist die richtige Personal- bzw. Partnerwahl, um länderspezifische Besonderheiten ausreichend berücksichtigen zu können.



INTERNATIONALISIERUNG:

Häufige Problemstellungen:

- Falscher Umgang mit der Kultur, Personal ist ungeeignet
- Fachliches oder technisches know how unzureichend oder Produkte sind over-engineered
- Falsches Timing/fehlende Finanzierungslösungen

Empfehlungen:

- Kooperation mit Vertriebs- oder Produktionspartner vor Ort, idealerweise mit Synergiepotential
- Personal mit länderspezifischen Erfahrungen (Sprache, Kultur, Netzwerk)
- Analyse des notwendigen know how Transfers, insbesondere Bewertung der Machbarkeit

Strukturen und Prozesse müssen dem Wachstum ständig angepasst werden. Die Investition in erfahrenes Personal ist von entscheidender Bedeutung.



STRUKTUREN, PROZESSE, PERSONAL

Häufige Problemstellungen:

- Wandel vom Technologie-/Entwicklungsunternehmen zum Industrieunternehmen wird unterschätzt
- Kleinere Unternehmen oder Unternehmen aus weniger attraktiven Regionen haben Rekrutierungsprobleme bei Fach- und Leitungspersonal
- Der Implementierungsaufwand auditierbarer Produktionsprozesse mit hoher Prozesssicherheit wird unterschätzt

Empfehlungen:

- Bereitschaft zur Einstellung hochqualifizierter (teurer) Führungskräfte, insbesondere für Produktion, Qualitätsmanagement und Einkauf
- Strukturaufbau von Anfang an, Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen etc.
- Sparsamer Einsatz von Interim Managern
- Zusammenarbeit mit Hoch- und Fachschulen, Ausbau und Ausbildung eigener Fachkräfte

Eine wirkungsvolle Vertriebsstrategie gibt Handlungsleitlinien vor, ansonsten agiert der Vertrieb viel zu oft nach der Maxime „Viel hilft viel...“



WIRKUNGSVOLLE VERTRIEBSSTRATEGIE

Häufige Problemstellungen:

- Vertriebspersonal ist zu wenig vertraut mit den spezifischen Anforderungen des Kunden und seiner Märkte, dies gilt insbesondere für Halbzeug-Hersteller und Produzenten von Produktapplikationen
- Vertriebs-Forecast wird häufig zu optimistisch geplant, insbesondere für Großprojekte oder Großkunden
- Aufbau eigener Vertriebsstrukturen, insbesondere international, kosten viel Zeit und Geld bis sich erste wesentliche Erfolge einstellen

Empfehlungen:

- Rekrutierung von branchenerfahrenem (zumeist teurem) Vertriebspersonal mit Kundenzugang und Netzwerk sowie ausreichendem technischen know how
- Zusammenarbeit mit etablierten Vertriebspartnern mit Marktzugang, insbesondere im Ausland, soweit sich Synergien heben lassen

Eine Wachstumsfinanzierung muß in Art, Umfang und Fristigkeit den Anforderungen des Geschäftsmodell gerecht werden.



AUSREICHENDE WACHSTUMSFINANZIERUNG

Häufige Problemstellungen:

- Der Finanzierungsumfang für Working Capital wird unterschätzt
- PE Investoren erwarten häufig schnelles Wachstum und Skalierbarkeit
- In frühen Phasen ist das Unternehmen nicht „bankable“ und auf Eigenkapital und Fördermittel angewiesen
- Finanzierungsstruktur ist zu kurzfristig

Empfehlungen:

- Professionelle, kaufm. Prozesse von Anfang an, zeitnahes Monatsreporting, Nachkalkulationen und Abschlüsse
- Pflege der Bankbeziehung von Anfang an, auch wenn noch keine Finanzierung möglich ist
- Prüfung alternativer Finanzierungsinstrumente, Mezzanine, Factoring, Einkaufsfinanzierung etc.

Wachstum ist erstrebenswert und zumeist auch notwendig. Die solide Wachstumsentwicklung ist die anspruchsvollste Management Aufgabe überhaupt!



EIN LETZTES BEISPIEL

Hersteller von Brennstoffzellen für den militärischen Einsatz, Camping und Freizeit:

- Gründung 1999
- 2006 Umsatz € 7,0 Mio., Verlust € 4,5 Mio.
- IPO 2007 pre money Bewertung € 250 Mio.
Emissionserlöse € 57 Mio.
- 2017 Umsatz 54 Mio., EBITDA € 1,5 Mio.
- Erstes Jahr mit positivem EBITDA
- Kapitalisierung € 72,0 Mio.