

IndustrieForum am 30.06.2011 in der ROTONDA

Unternehmenswertsteigerung im Mittelstand

Schlank und gesund?

Krisenfest durch profitables Wachstum

durch Stärkung der eigenen Unternehmensposition!

Inhalt

- 1. Die Braut schmücken: „Ertragskraft und Vermögenswert steigern!“**
- 2. Vorstellung der SEViX GmbH**
- 3. Wertebeitrag, Führungsstil u. –verhalten, Charakterliche Integrität**
- 4. Strategie- und Produkt-Navigator**
- 5. Unternehmensposition und Marktentwicklung**
- 6. Ergebnisse aus der Praxis**

Die Braut schmücken: „Ertragskraft und Vermögenswert steigern!“

Sie beschäftigen sich mit dem Gedanken, Ihr Unternehmen zu übergeben – sei es innerhalb der Familie oder an Fremde. Dann ist es an der Zeit, auch darüber nachzudenken, welchen Wert das Unternehmen hat bzw. haben kann. Denn schließlich wollen Sie einen angemessenen Kaufpreis erzielen und ein zukunftsicheres Unternehmen übergeben.

Es gibt 4 Stellhebel, die Sie dazu beeinflussen können:

1. Kosten- und Liquiditätsoptimierung
2. Steigerung von profitabilem Umsatzwachstum
3. Optimierung der Finanzierung
4. Bilanzpolitik



SEViX

Wir unternehmen notwendige Veränderungen

SEViX Gründer Rainer E. Ulrich führt mit seiner unternehmerischen Erfahrung Unternehmen zurück auf die Erfolgsspur.

Produkte, Prozesse, Break-Even-Point und Geschäftsmodelle werden hierbei rasch mit der Dynamik des technischen Fortschritt und des Marktes in Einklang gebracht, um nachhaltiges und profitables Wachstum zu generieren.



Wir unternehmen notwendige
Veränderungen.

Sustainability – Entrepreneurship – Value – Implementation
Nachhaltigkeit – Unternehmertum – Werte - Implementierung



Rainer E. Ulrich
Entrepreneur

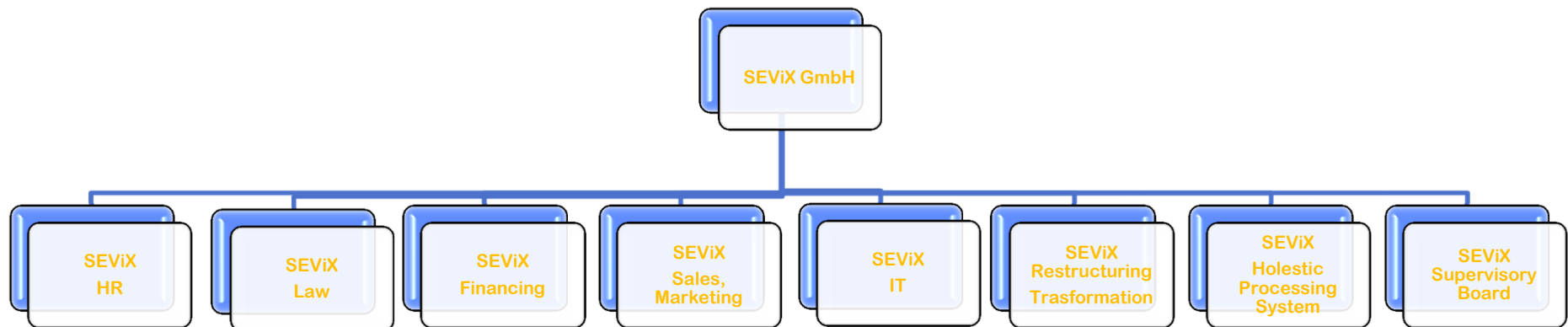
„Die Weltordnung ist ein instabiles System, welche durch ein ständiges Entstehen und Vergehen bestimmt ist!“

Ethische, nachhaltige Grundwerte

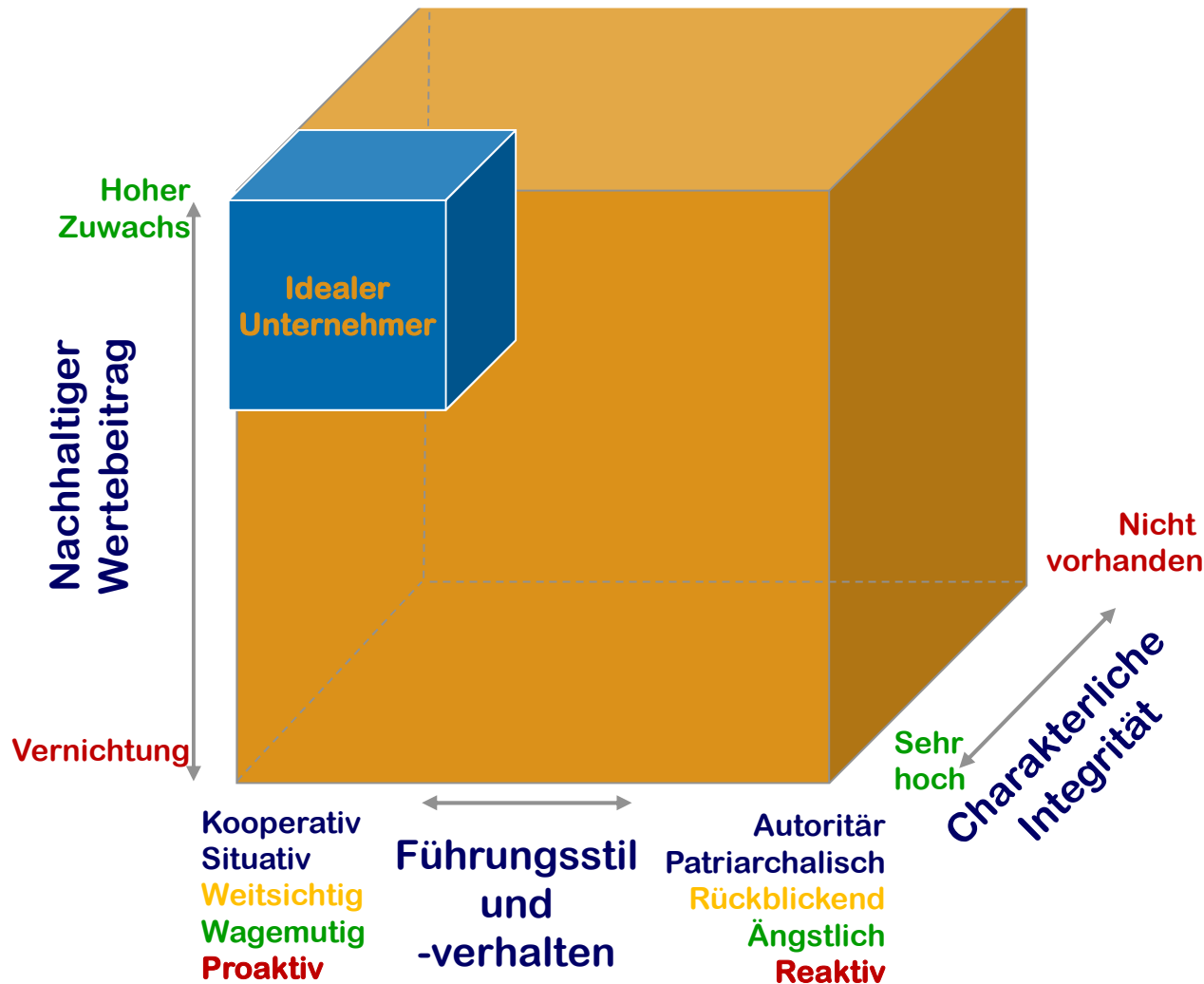
„Wir sind verpflichtet, unseren Kindern und Enkeln eine Welt zu hinterlassen, die zumindest gleichwertig zu der ist, die sie selbst vorfanden. Darin liegt unsere Verantwortung. Was somit zählt, sind die langfristigen Auswirkungen unserer Entscheidungen und unseres Handelns. Was zählt ist, was wir erschaffen, was wir aufbauen oder aber auch was wir nachhaltig zerstören ...“



SEViX Unternehmergruppe mit Kompetenz



Wer ein Spitzenunternehmen schaffen will, muss sich von „Schlechtperformern“ und Intriganten trennen!

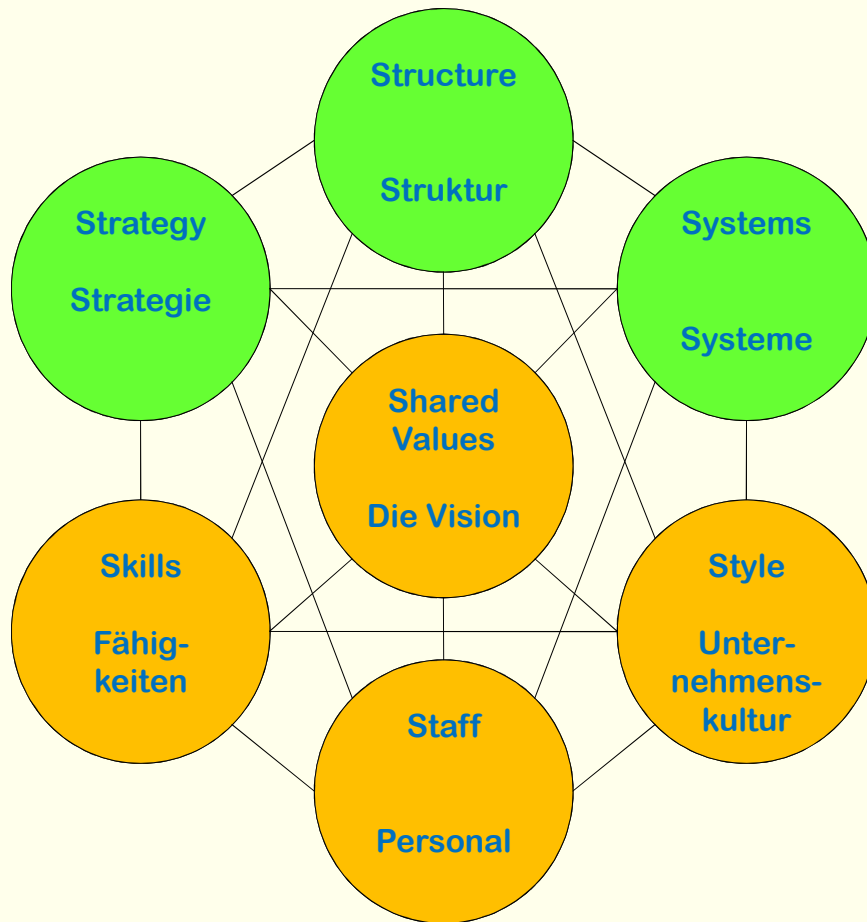


Seien Sie konsequent!

Wenn Reserven beim Executive-Management zum Stellenprofil nicht dynamisiert werden können, so muss man sich schnell vor allem von folgenden Managern trennen

- die aus egozentrischen Antrieb - nur dem Machterhalt und dem Selbstbild sich verpflichtet fühlen und nicht der Wahrheit, dem Unternehmen und seinen Stakeholdern
- die durch Intrigen zur Macht gekommen sind
- die nicht tun, was sie sagen, und nicht sagen, was sie tun,
- die den Stakeholdern mehr versprechen, als sie halten,
- die Leitsätze pflegen, die nicht gelten,
- die Forderungen stellen, die sich ausschließen.

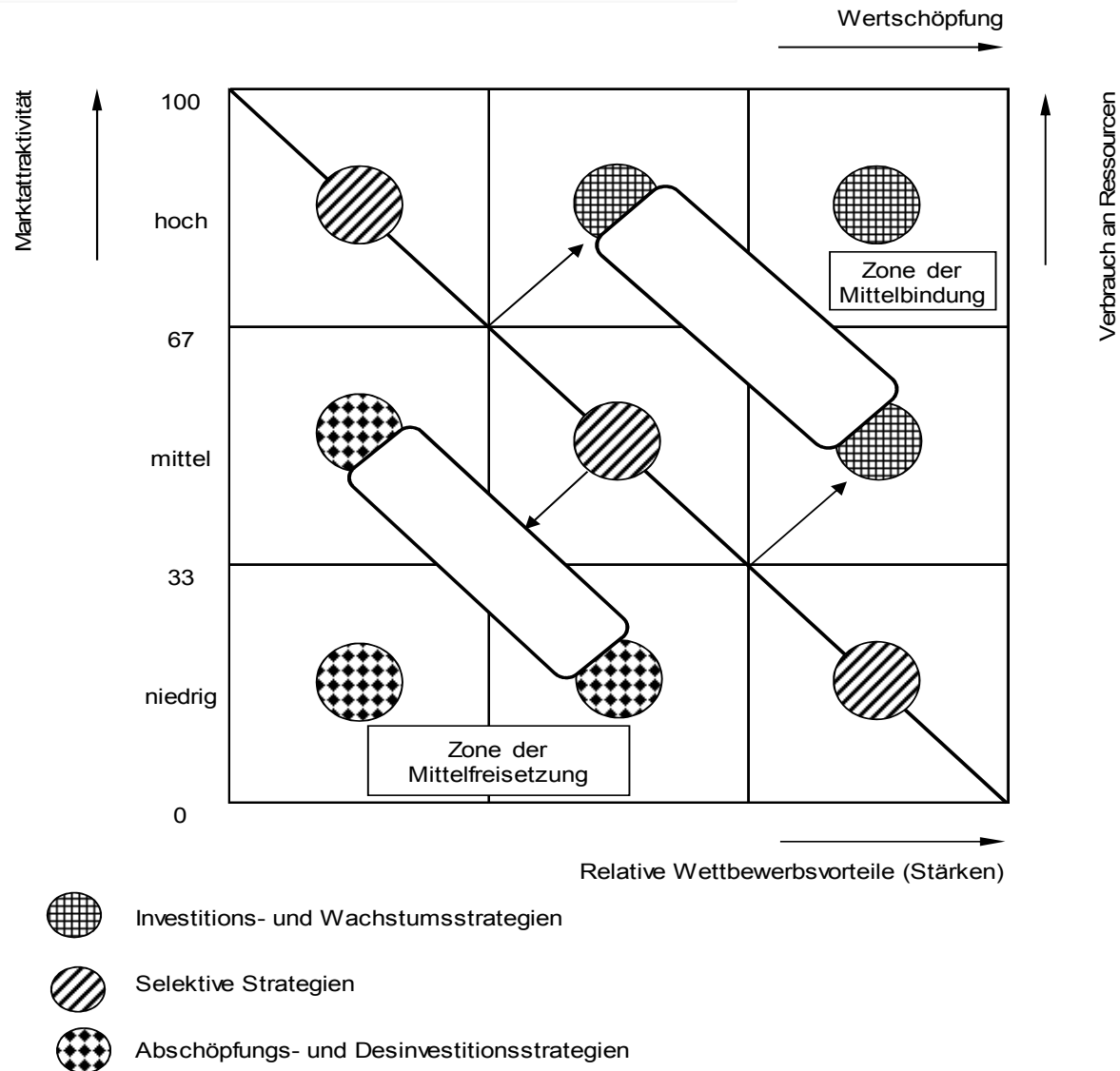
Ausarbeitung von Konzepten



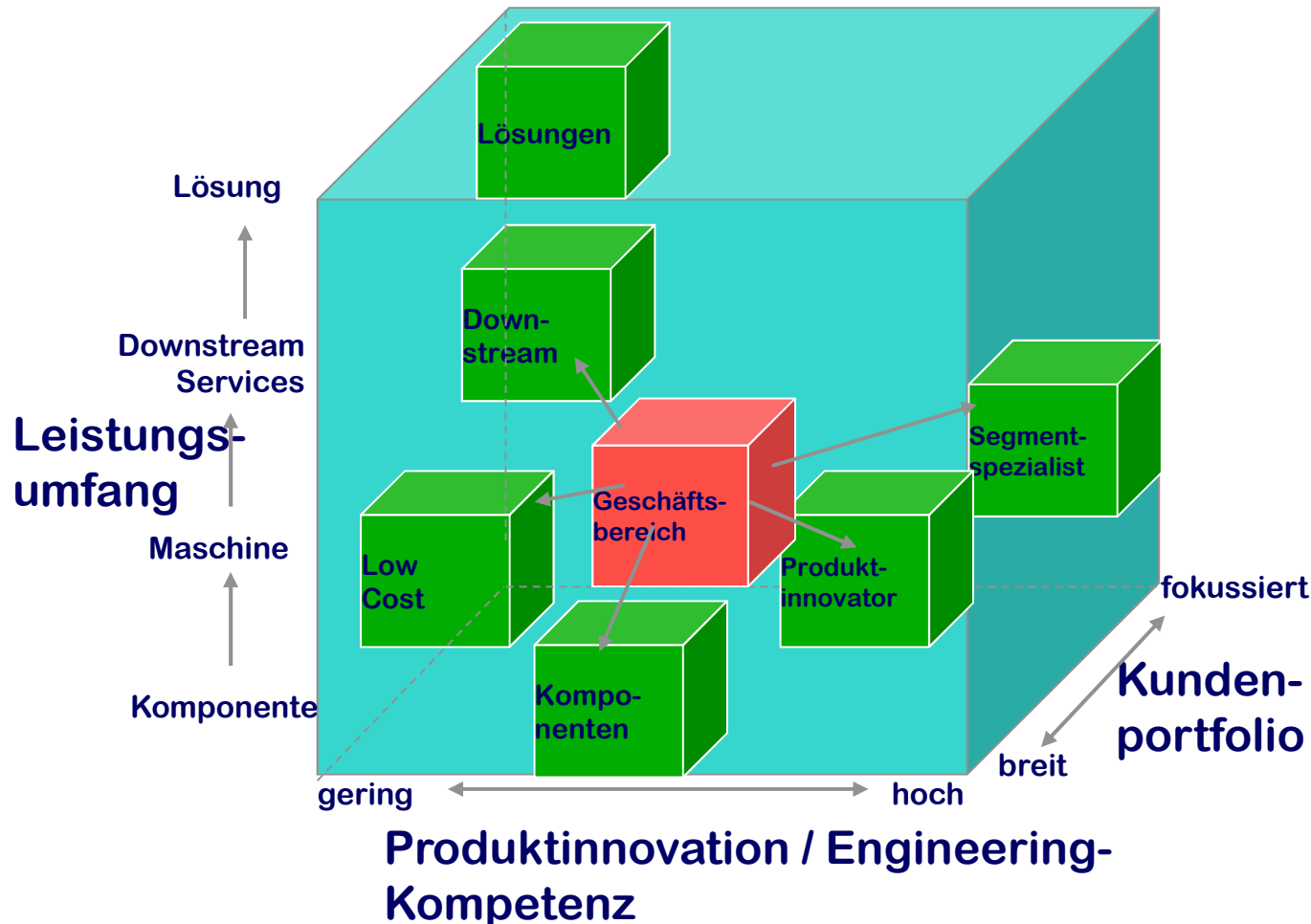
Das 7-S-Modell bildet
Unternehmen umfassend ab!

Das 7-S-Modell ist gut geeignet, um Veränderungsprozesse einzuleiten und ihre Richtung zu bestimmen. Eine Anwendungsmöglichkeit wäre zum Beispiel, für jedes Element den Ist-Zustand zu bestimmen und den Idealzustand zu beschreiben. Davon ausgehend, können unter Maßnahmen zur Erreichung des beschriebenen Zielzustandes bestimmt werden.

Strategienavigator: Portfolio



Wo steht der Geschäftsbereich ?



Geschäftsbereichspositionierung

In reifen Märkten liegt der Gewinn weniger in der Herstellung von Maschinen, Systemen oder Komponenten. Höhere Renditen generieren ganzheitliche Lösungen, die die Wirtschaftlichkeit der Kunden verbessern.

Der Konzentrationsprozess in den Märkten schreitet fort. Dennoch gibt es auch für kleine Unternehmen nach wie vor gute Nischen.

Für eine starke Unternehmensposition ist eine höhere Rentabilität wesentlich. Im Schnitt müssen über den Konjunkturzyklus fünf Prozent Umsatzrendite erzielt werden.

Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines produzierenden Unternehmens ist es, sein Geschäftsmodell periodisch zu überprüfen und auf die zukünftigen Kundenprioritäten auszurichten.

Transformation von Geschäftsmodellen

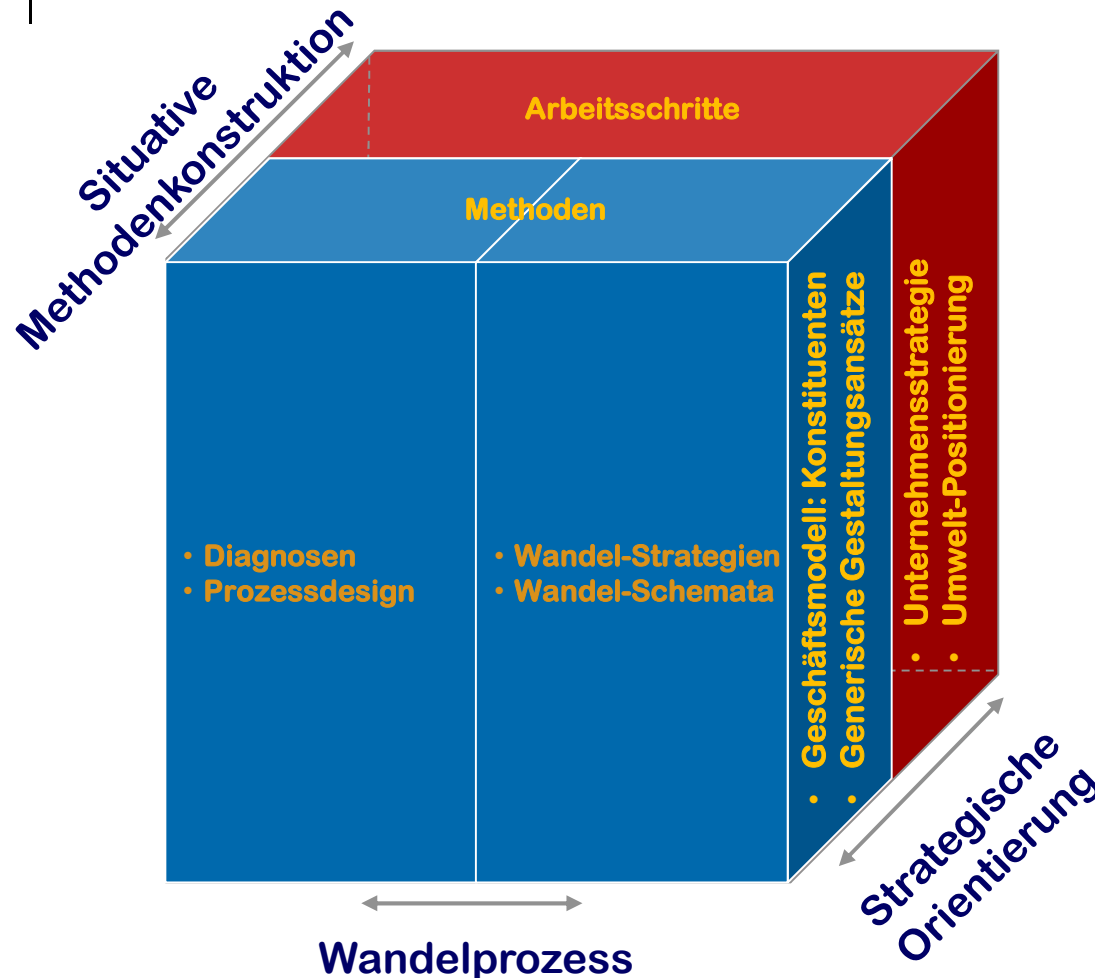


Abbildung 4: Der TRANSFORMATIONSWÜRFEL

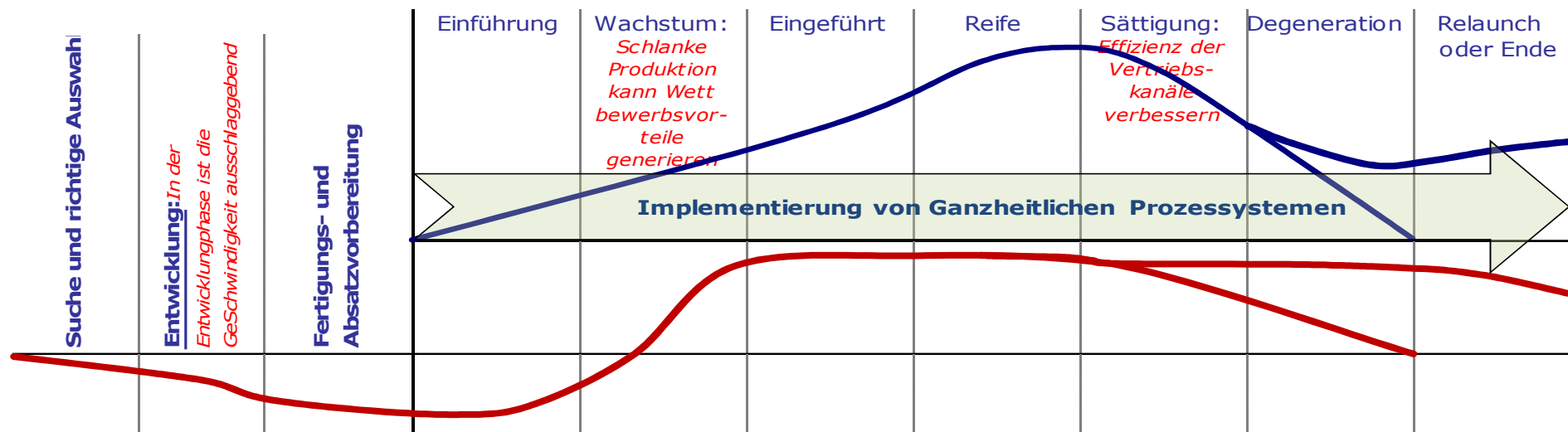
Integrative Transformation

Die Aufgabenstellung immanenten Herausforderungen lassen sich zu drei unternehmenspolitischen Fragen verdichten:

1. *Wie lässt sich mit dem umgehenden Wiederherstellen der Überlebensfähigkeit auch die Wettbewerbsfähigkeit eines KMU nachhaltig gewährleisten und eine stabile und wahrnehmbare Marktposition sicherstellen?*
2. *Wie kann nachhaltig eine angemessene Rendite für Unternehmer und KMU erwirtschaftet werden?*
3. *Wie kann im Zuge des Transformations-Prozesses die Leistungsfähigkeit der Organisation rasch gesteigert werden?*

Der Transformationswürfel soll im Transformations-Prozess zum einen als methodische Leitschnur die Komplexität reduzieren helfen zum anderen die Strukturierung einer situativ zu entfaltenden Grundlogik unterstützen.

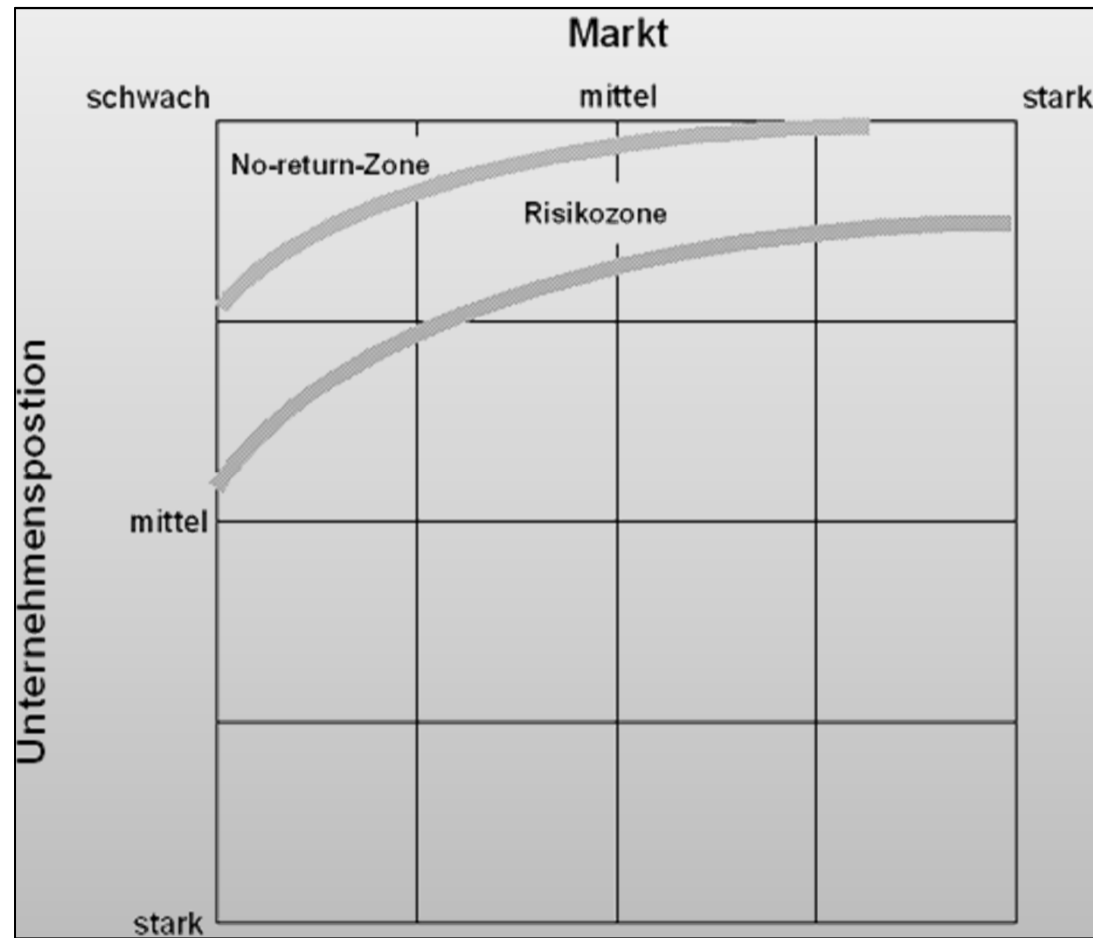
Umsatz- und Ertragskurven: Produktnavigator im Lebenszyklus einer Branche



Marktwachstum	unbestimmt	sehr groß	groß	schwach	Stagnation	negativ	
Kapitalbedarf	hoch	hoch	mittel	niedrig	niedrig	Freisetzung	
Veränderung der Produkte	sehr groß	groß	mäßig / Segmente	schwach	schwach ¹⁾	schwach	schwach
	gleiche Rationalqualität						
Veränderung des Verfahrens	schwach	schwach / mäßig	sehr groß	rel. groß	schwach	schwach	schwach
	Technologie bekannt und standardisiert						
Hauptfunktion	F+E, Kundenkontakte, Lieferbereitschaft	Engineering	Produktion	Marketing, Distribution, Finanzen		Finanzen	Marketing u. Finanzen
Sortiment	klein	rasche Erweiterung	Erweiterung	Stillstand	Bereinigung	starke Reduzierung	
Marktanteile	sehr instabil	instabil	relativ stabil	Änderung nur durch außergewöhnliche Ereignisse			
Eintrittsbarrieren	sehr gering	gering bis steigend	Eintritt nur durch Marktnischen	Eintritt führt zur Marktkämpfen und ist allgemein nicht mehr lohnend			

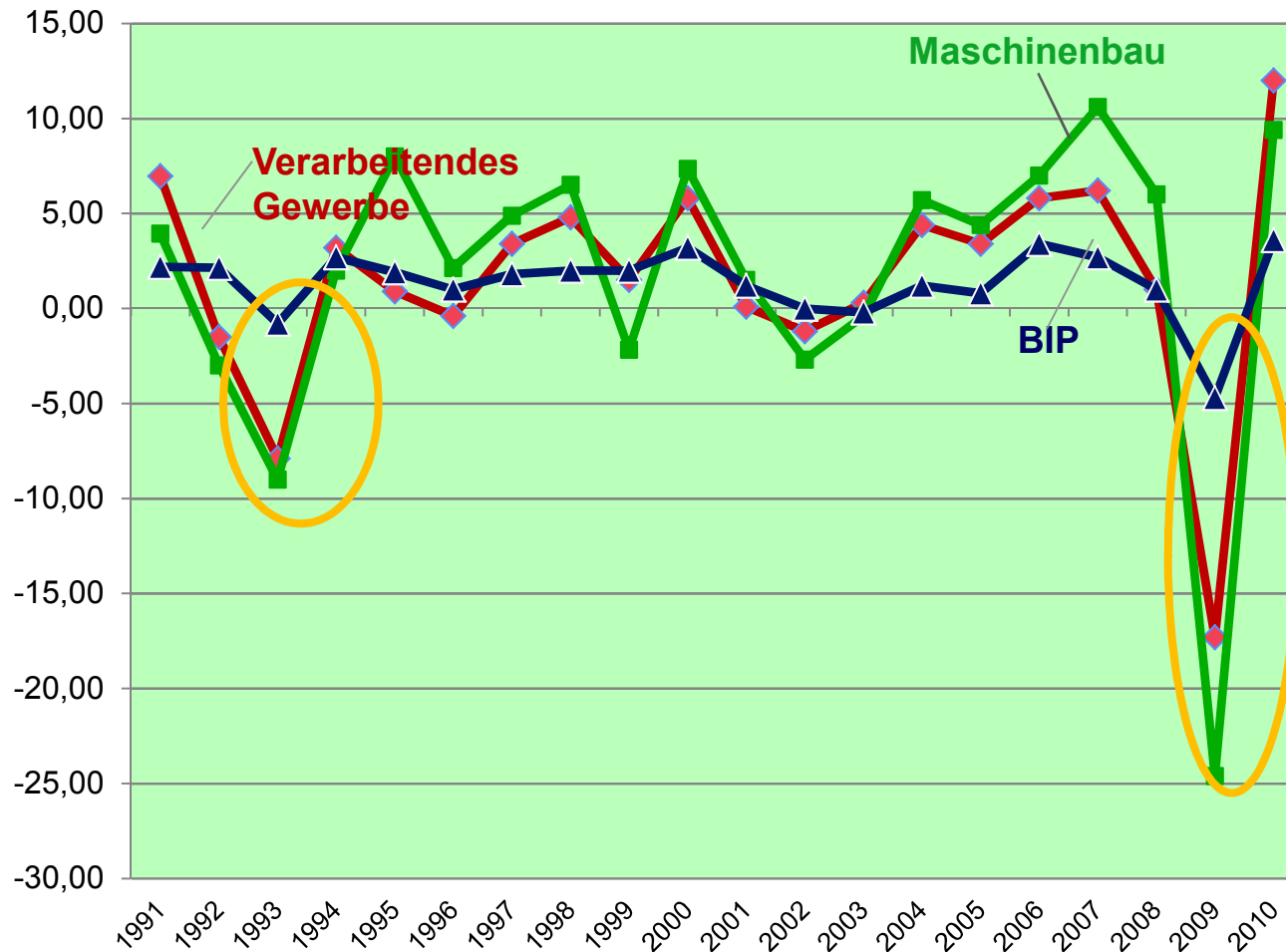
¹⁾ Obwohl das Produkt technisch ausgereift ist, erhöht sich während dieser Phasen der Entwicklung die Möglichkeit der Differenzierung durch das Design wesentlich

Positionsstarke Unternehmen werden im nachfrageschwachen Markt – ohne Subventionen - überleben



Zyklizität / Volatilität im Bruttoinlandsprodukt (BIP), im Maschinenbau und im verarbeitenden Gewerbe

Veränderung zum Vorjahr(%)



Quelle: Statistisches Bundesamt / VDMA

- Unvermeidbar
- Vorhersehbar
- ▼
- Break-Even
- Flexibilität / Elastizität
- Portfolio
- Intelligente Diversifikation
- Globalisierung
- Innovationsorientierte Geschäftsmodelle
- Ø-Wachstum von Unternehmen
- 👉 Erfolgreiche U. = 12%
- 👉 Innovative U. = 18%

Change Prozess

Phase im Veränderungsprozess	Zielsetzung	Ausgewählte Methoden Instrumente	
1. Kurz-Diagnose (Action Research)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geschäftsmodell (Interdependenz der Konstituenten) 2. Strategische Ausrichtung in Wettbewerbssituation 3. Transparenz Organisation (Strukturen, Prozesse) 4. Transparenz Organisation (Strukturen, Prozesse) 	<ul style="list-style-type: none"> → Diskursive Interviews → SWOT-Analyse etc. → Diskursive Interviews, Workload → finanzwirtschaftliche Analyseinstrumente 	<ul style="list-style-type: none"> Workflow G+V-Analyse etc.
2. Energieausrichtung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Von der persönlichen Verbindlichkeit zur Sachebene 	<ul style="list-style-type: none"> → Transformationale Führung, Persönliche Gespräche, integrierende Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop, Agenda
3. Auftauen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begründung der Veränderung 2. Aufzeigen einer attraktiven Perspektive, Verhinderung einer unabsichtlichen Fluktuation von Leistungsträgern 3. Sinnvermittlung, Energieausrichtung 4. Einsatz von Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> → Diskursive Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop
4. Verändern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persönliche Identifikation mit dem Veränderungsprozess erzeugen 2. Kommunikation 3. Organisationsdiagnose (Aufbau, Ablauf, Wirtschaftlichkeit) 4. Überwindung von Widerständen 	<ul style="list-style-type: none"> → Workshop → Persönliches Feedback → Aufgaben (Struktur, Inhalte, Aufwand) → Persönliches Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> individuelle Einzelaufgaben Workflow Einsatz von Multiplikatoren
5. Stabilisieren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veränderung von Einstellungen und Arbeitsweisen dauerhaft sicherstellen 2. Fixieren neuer Arbeitsweisen 4. Gezielte Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> → unternehmerische Funktionsbeschreibungen → Handbuch „Projekt-Management“ → Prämiensystem 	<ul style="list-style-type: none"> Persönliches Feedback

Tabelle: Maßgebliche Handlungsparameter für einen Change-Prozess

Change Prozess (2)

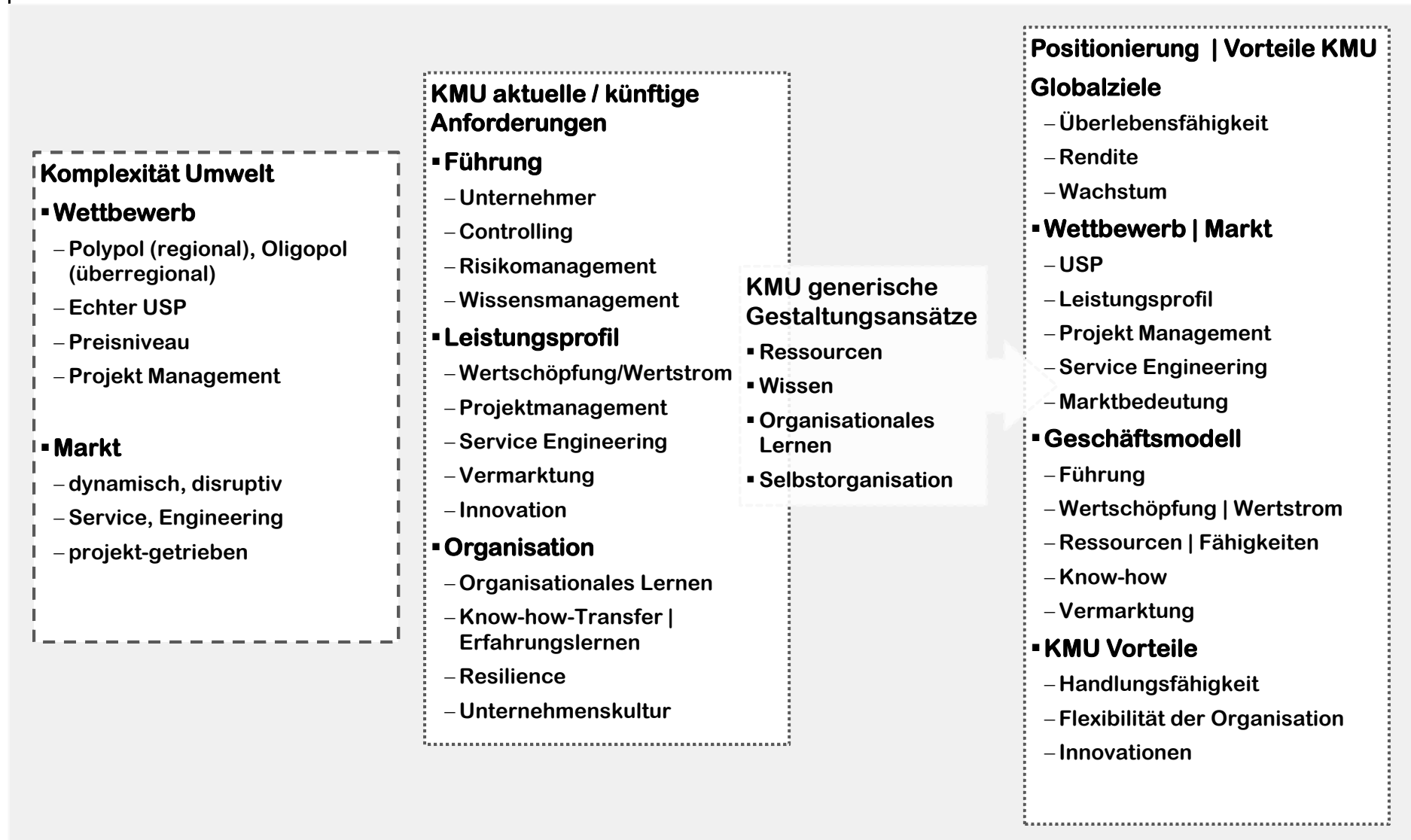


Abbildung: Module und Vorgehensweise im Transformations-Prozess

Change Prozess (3)

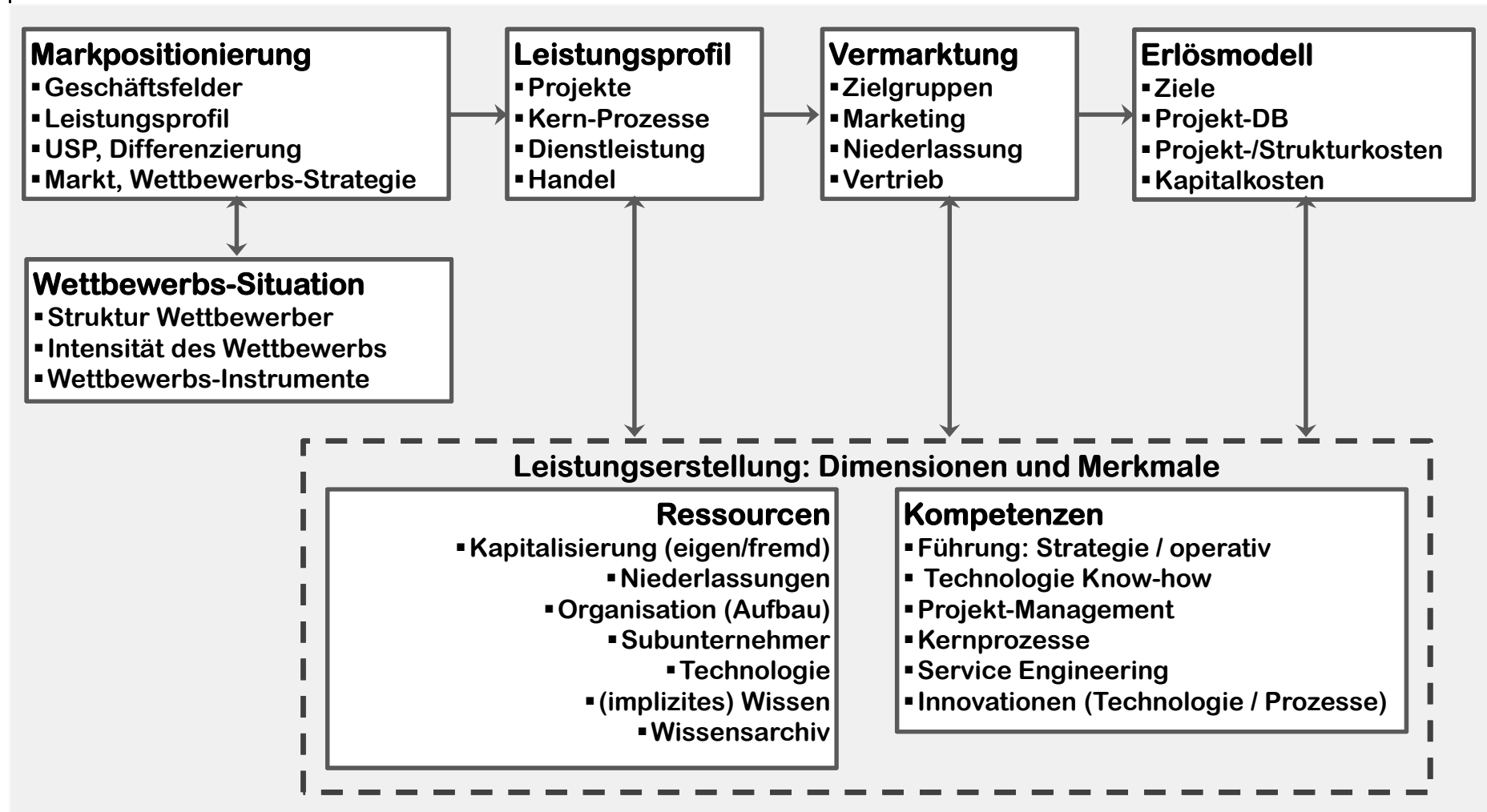
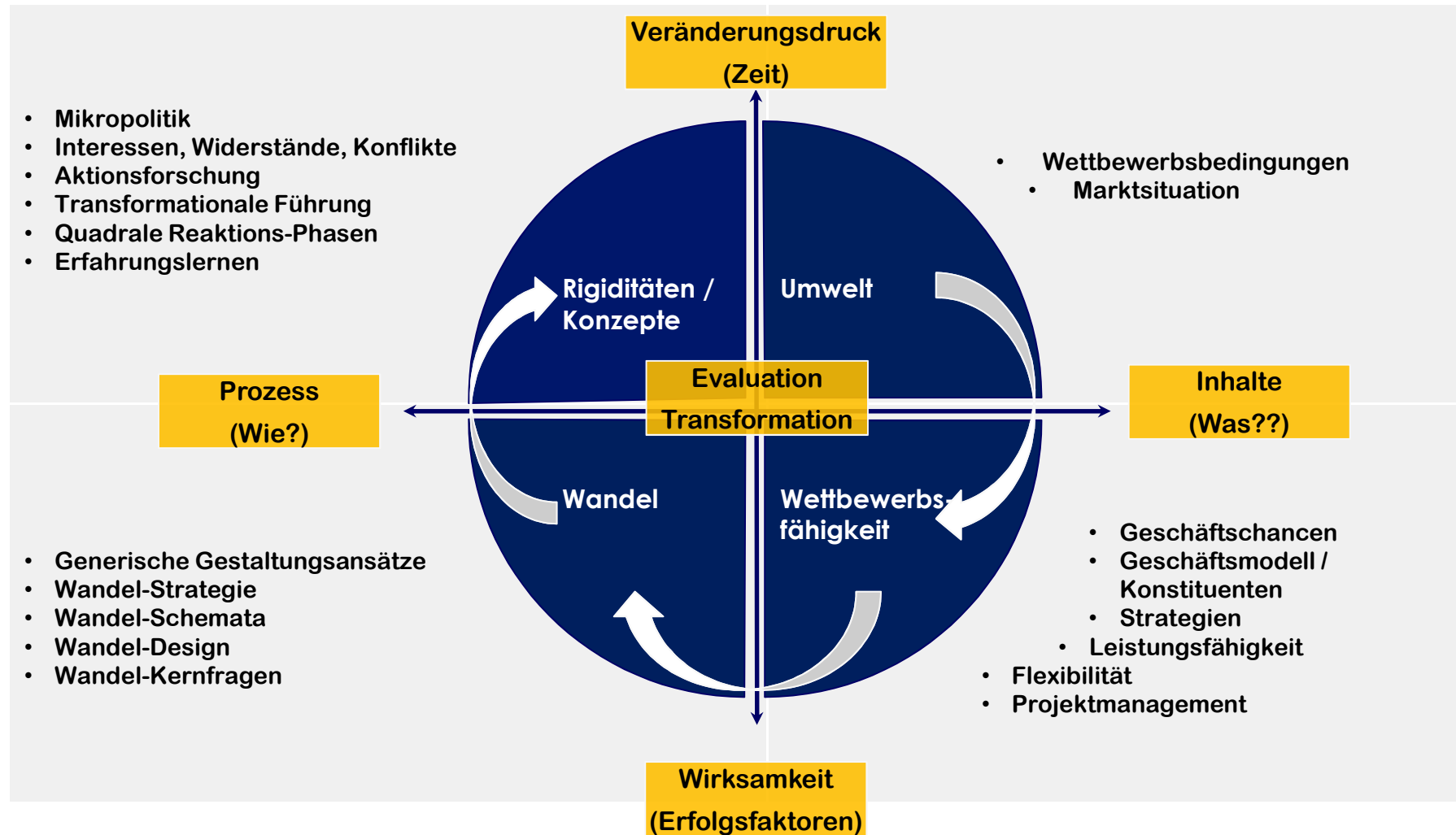


Abbildung: Operationalisieren des prototypischen Geschäftsmodells KMU

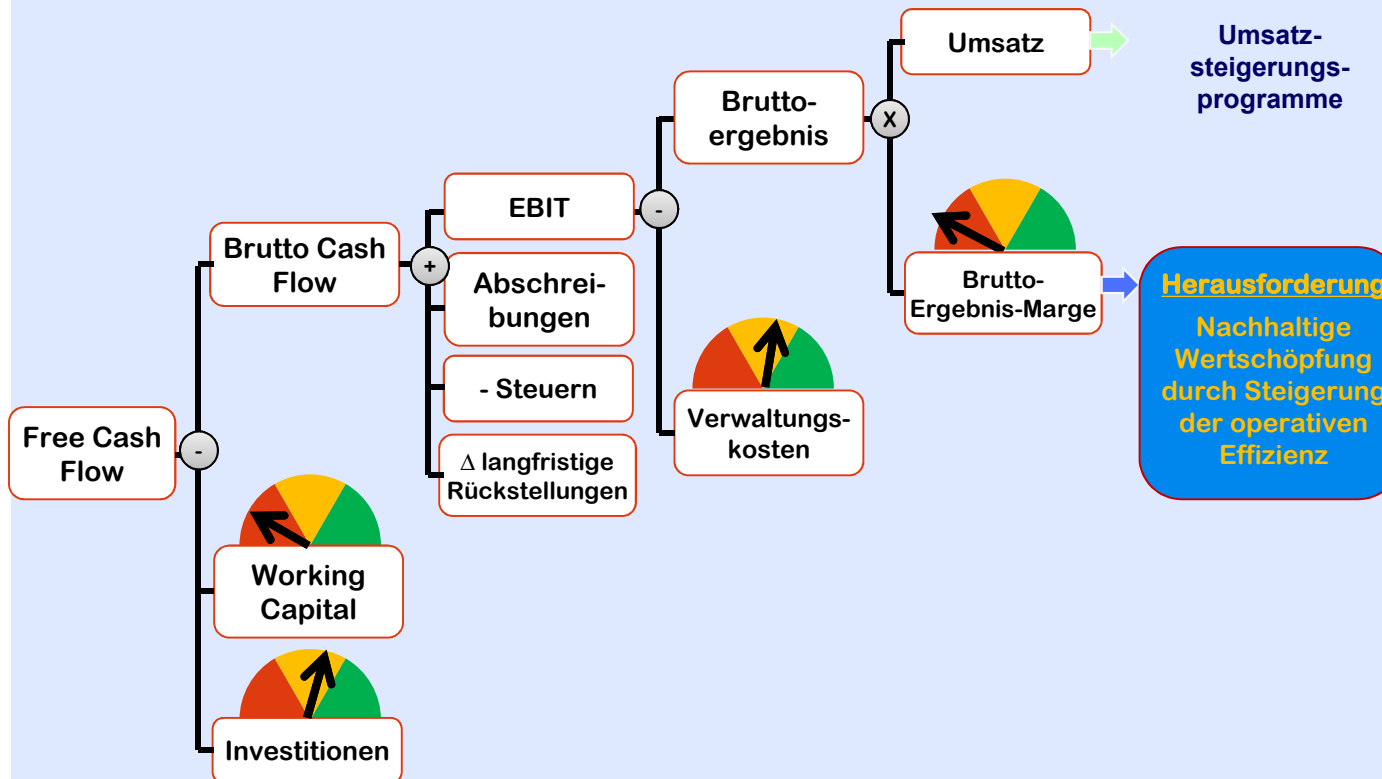
Integrative Transformationsprozesse: Bezugsrahmen und operative Leitlinie



Die Chancen zur nachhaltigen Wertsteigerung sind entlang der vier Haupthebel der Effizienz zu identifizieren

Free Cash Flow-Treiberbaum

Beispielhafte Darstellung der Stellhebel-Potenziale für eine exemplarisch ausgewählte Unternehmenssituation



■ schlechter als Median
■ im Peer Group Median
■ besser als Median

Stellhebel

Herausforderung

■ **Vier Haupthebel zur operativen Wertsteigerung**

1. Bruttoergebnis
2. Allgemeine Vertriebs- u. Verwaltungskosten
3. Umlaufvermögen (Working Capital)
4. Investitionsbudget

■ **Identifikation der relevanten Haupthebel**

- Peer Group-Vergleiche identifizieren die jeweils relevanten Stellhebel mit akutem Handlungsbedarf
- Vor dem Hintergrund der unternehmensspezifischen Situation sind realistische Potenziale zu setzen

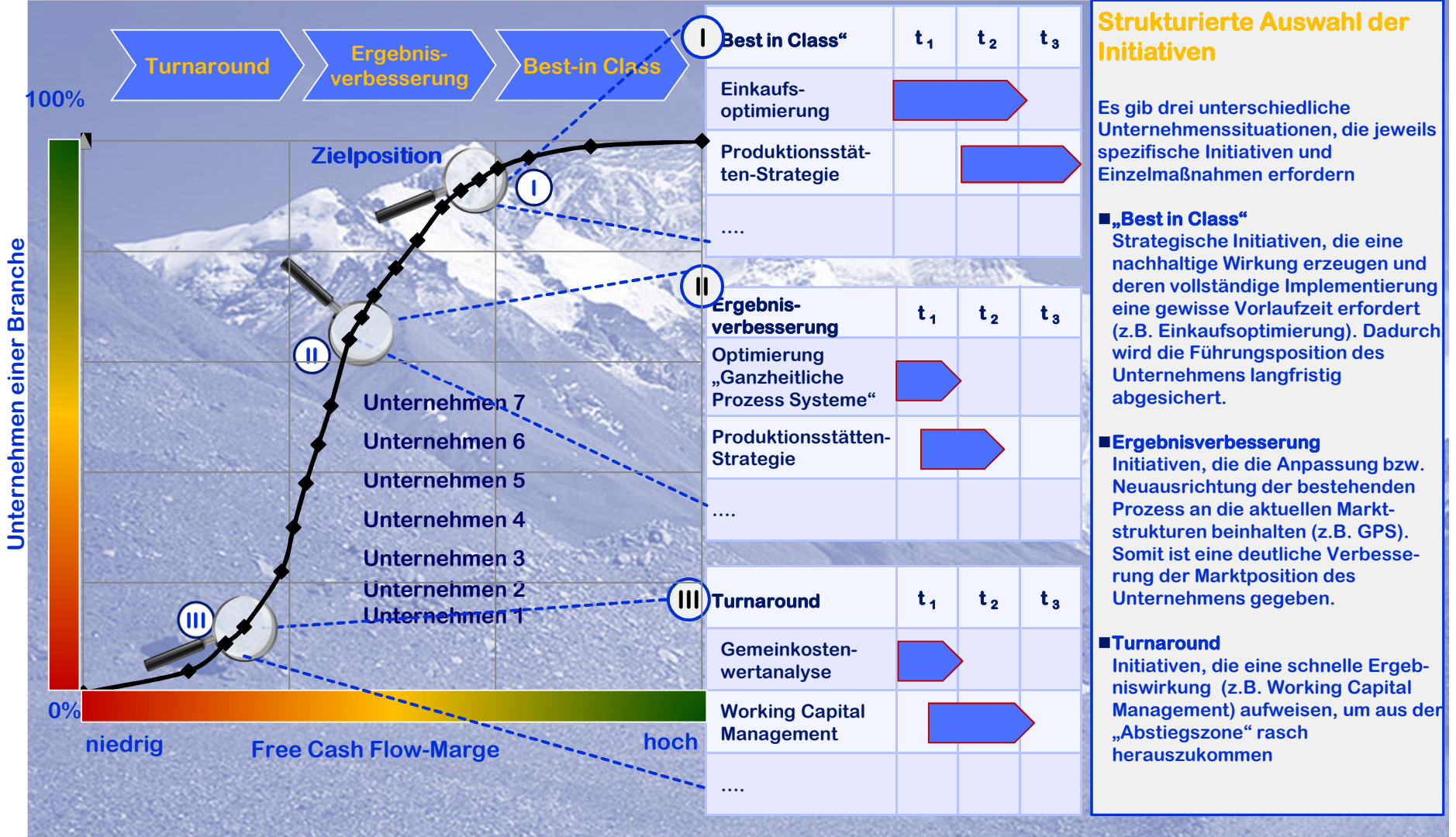
■ **Herausforderung**

- Definition geeigneter Initiativen und daraus abgeleiteter Einzelmaßnahmen, die in der Summe dem identifizierten Potenzial entsprechen

› SEViX verfügt über umfassende Industrieerfahrungen, die relevanten Stellhebel zu identifizieren und daraus das auf den Kunden abgestimmte Wertsteigerungsprogramm abzuleiten.

Die Auswahl der relevanten Initiativen erfolgt in Abhängigkeit von der jeweiligen Markt- und Unternehmensposition

Unternehmensspezifisches Wertsteigerungsprogramm



Strukturierte Auswahl der Initiativen

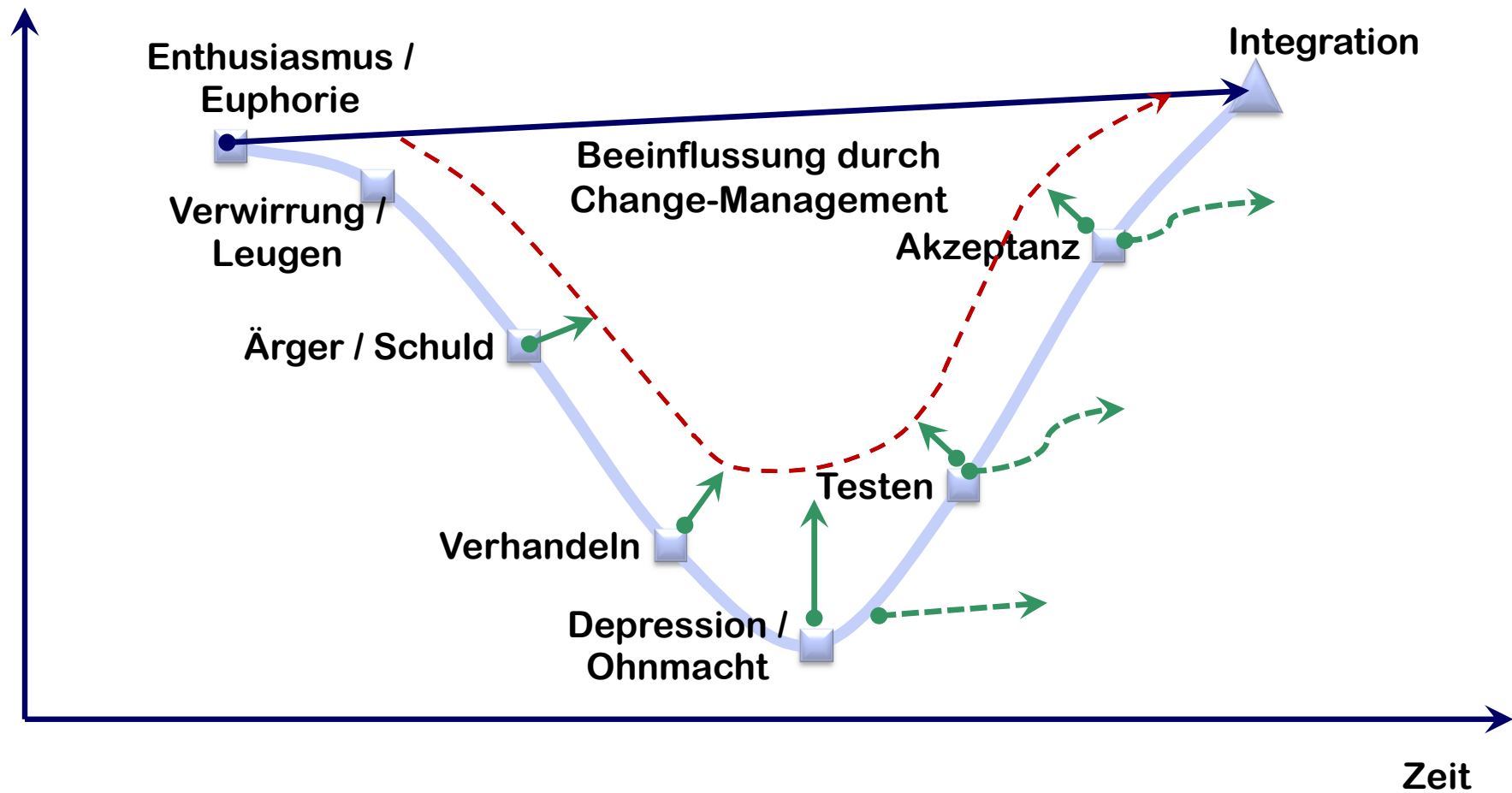
Es gibt drei unterschiedliche Unternehmenssituationen, die jeweils spezifische Initiativen und Einzelmaßnahmen erfordern

- „Best in Class“**
 Strategische Initiativen, die eine nachhaltige Wirkung erzeugen und deren vollständige Implementierung eine gewisse Vorlaufzeit erfordert (z.B. Einkaufsoptimierung). Dadurch wird die Führungsposition des Unternehmens langfristig abgesichert.
- Ergebnisverbesserung**
 Initiativen, die die Anpassung bzw. Neuausrichtung der bestehenden Prozess an die aktuellen Marktstrukturen beinhalten (z.B. GPS). Somit ist eine deutliche Verbesserung der Marktposition des Unternehmens gegeben.
- Turnaround**
 Initiativen, die eine schnelle Ergebniswirkung (z.B. Working Capital Management) aufweisen, um aus der „Abstiegszone“ rasch herauszukommen

Der vernachlässigter Faktor „Emotion“ im Change Prozess

Typische Veränderungskurve von individueller Motivation und Leistung bei Change-Prozessen

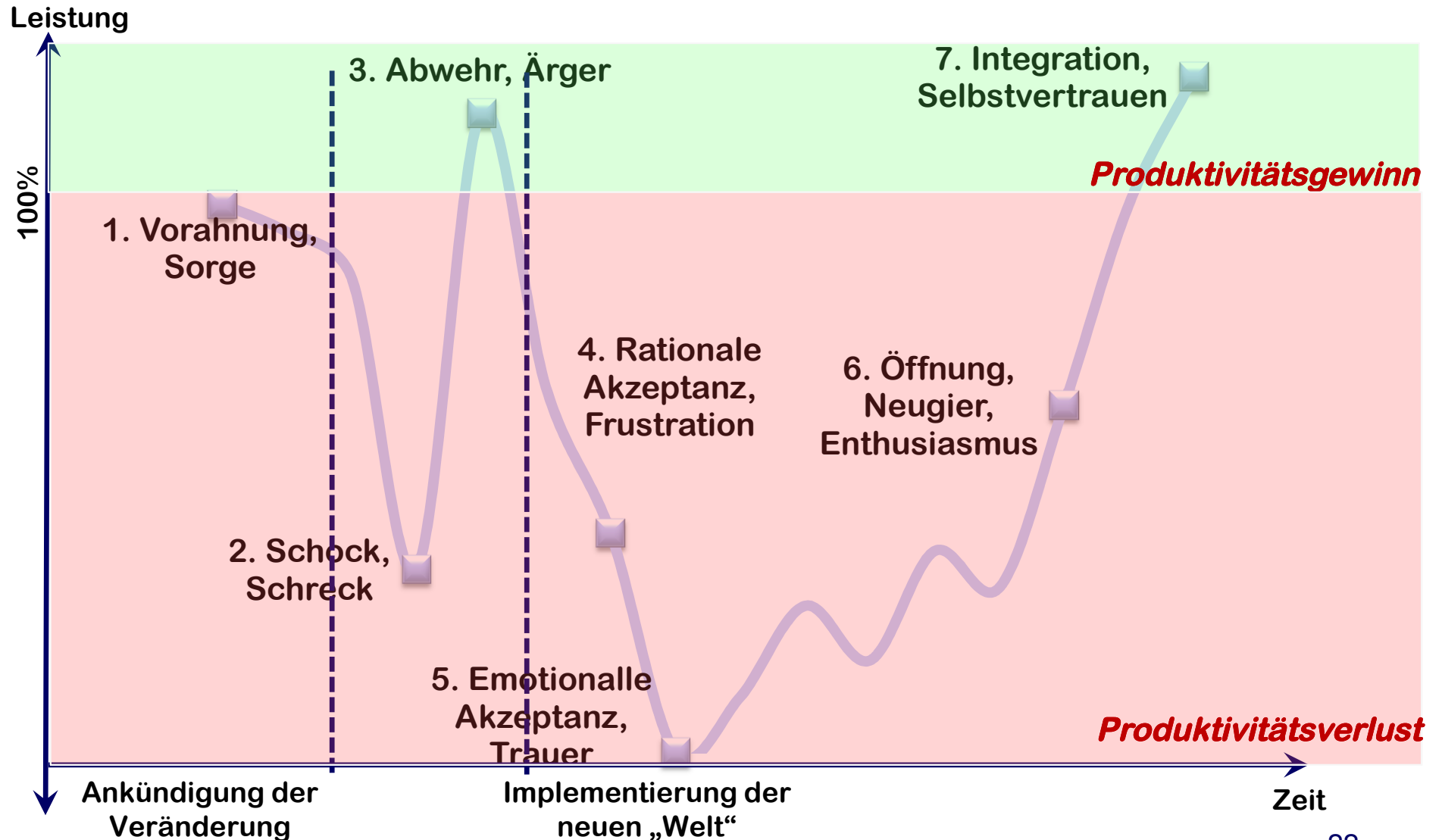
Motivation / Leistung



Zeit

Die Reaktionen von Menschen auf Veränderungen

Phasenverlauf emotionaler Reaktionen auf Veränderungen

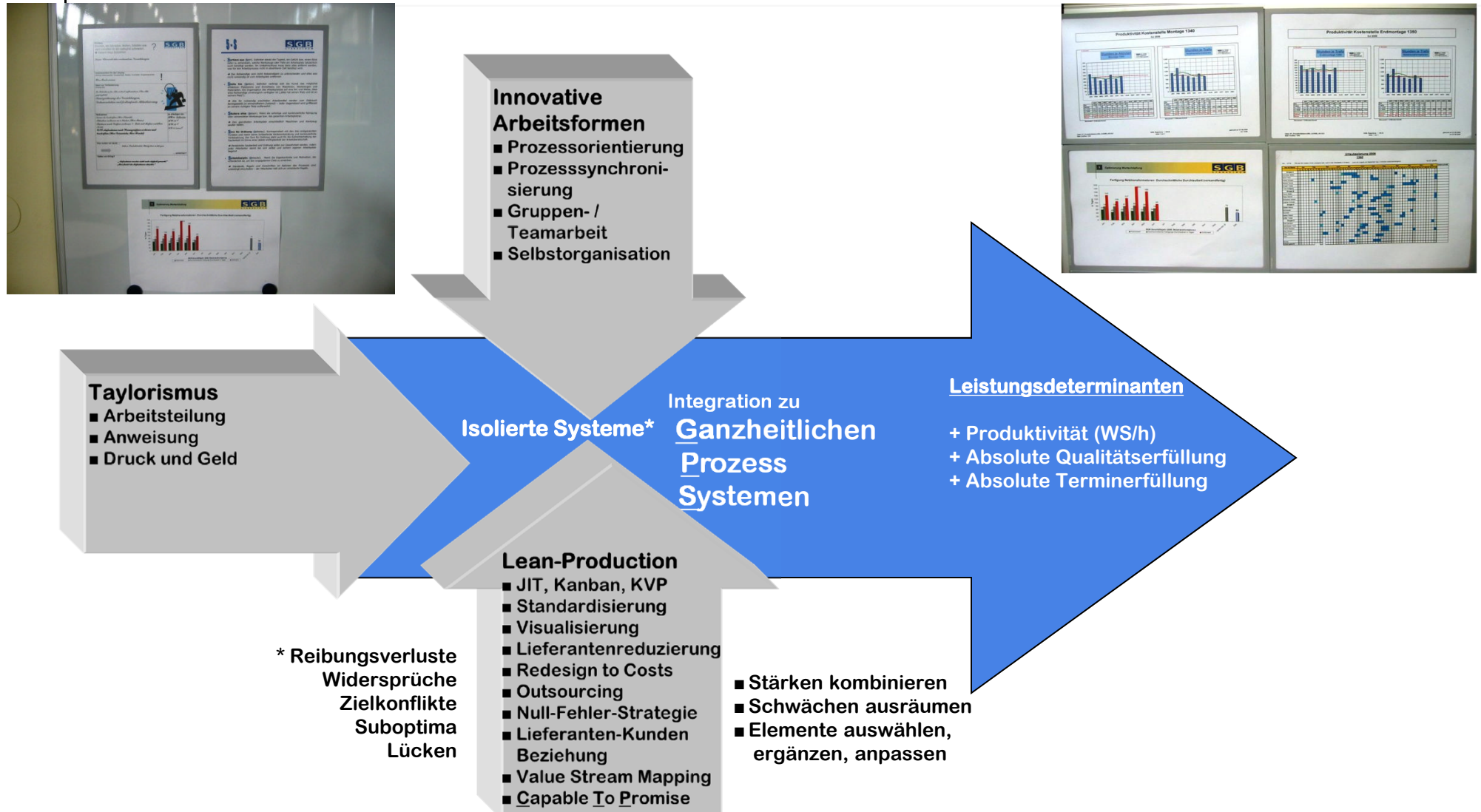


Ergebnisse aus der Praxis*

- 1. GPS entlang der gesamten Wertschöpfungskette***
- 2. Lean Production bei einem internationalen Transformatorenhersteller***
- 3. Herausforderung „Zyklizität“ des Geschäftsbereichs A***
- 4. Implementierung von GPS im Geschäftsbereich B***
- 5. Messbare positive Beiträge durch GPS***

**) aus „Ganzheitliche Prozess Systeme (GPS): Ein Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung“*

Ganzheitliches Prozess System (GPS) entlang der gesamten Wertschöpfungskette

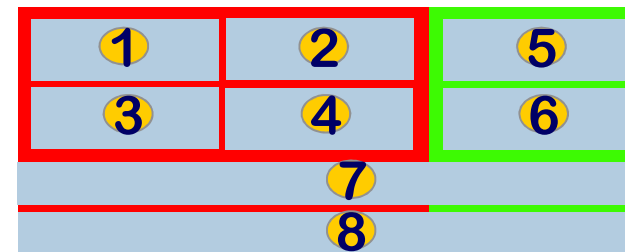
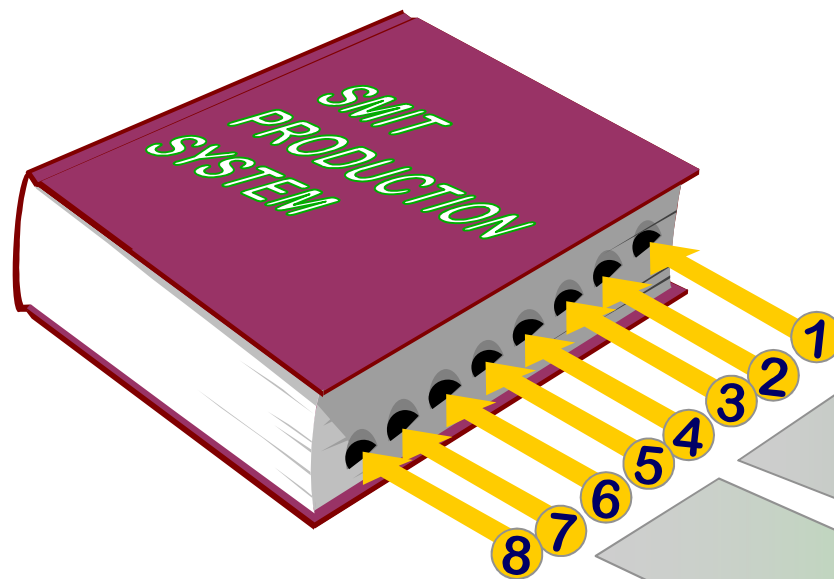


Integration von Elementen der Produktionsorganisation

SMIT Lean Production System (SLP): Handbuch

Grundlage:

8 Leitsätze beschreiben das gesamte SMIT Lean Production System



■ Wichtige Prinzipien

■ Unterstützende Prinzipien

SMIT Lean Production [SLP]:**Kundenzufriedenheit und Geschäftserfolg**

Qualität

Kosten

Lieferterminerfüllung

Qualitätserfüllung

Prozessorientierung

Transparenz

Flexibilität

(Pull) - Prinzip

Standardisierung

Verschwendung konsequent beseitigen

Erhöhung der Mitarbeitungsverantwortung

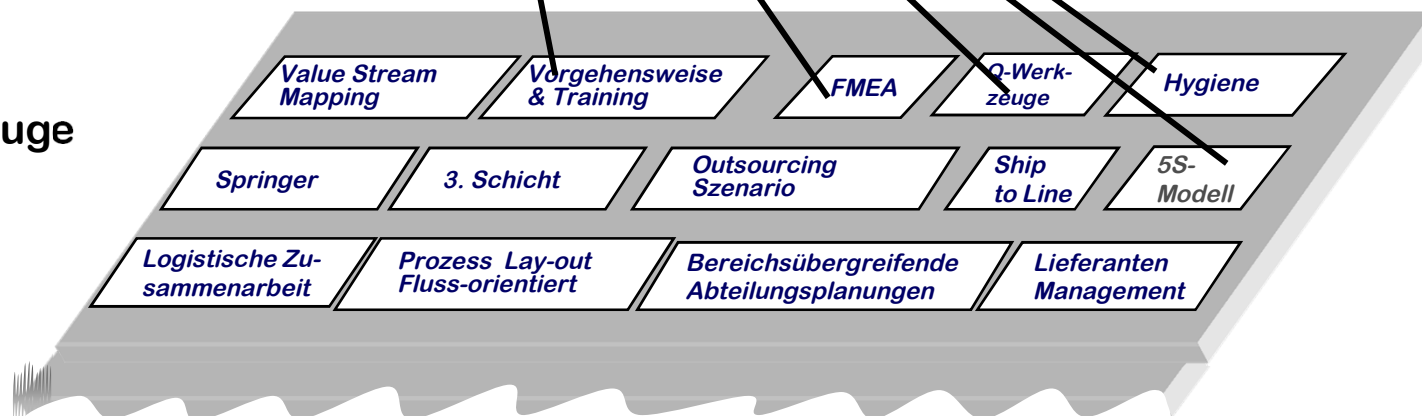
Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

Werkzeuge für die Realisierung

SLP-Prinzipien
als Richtschnur



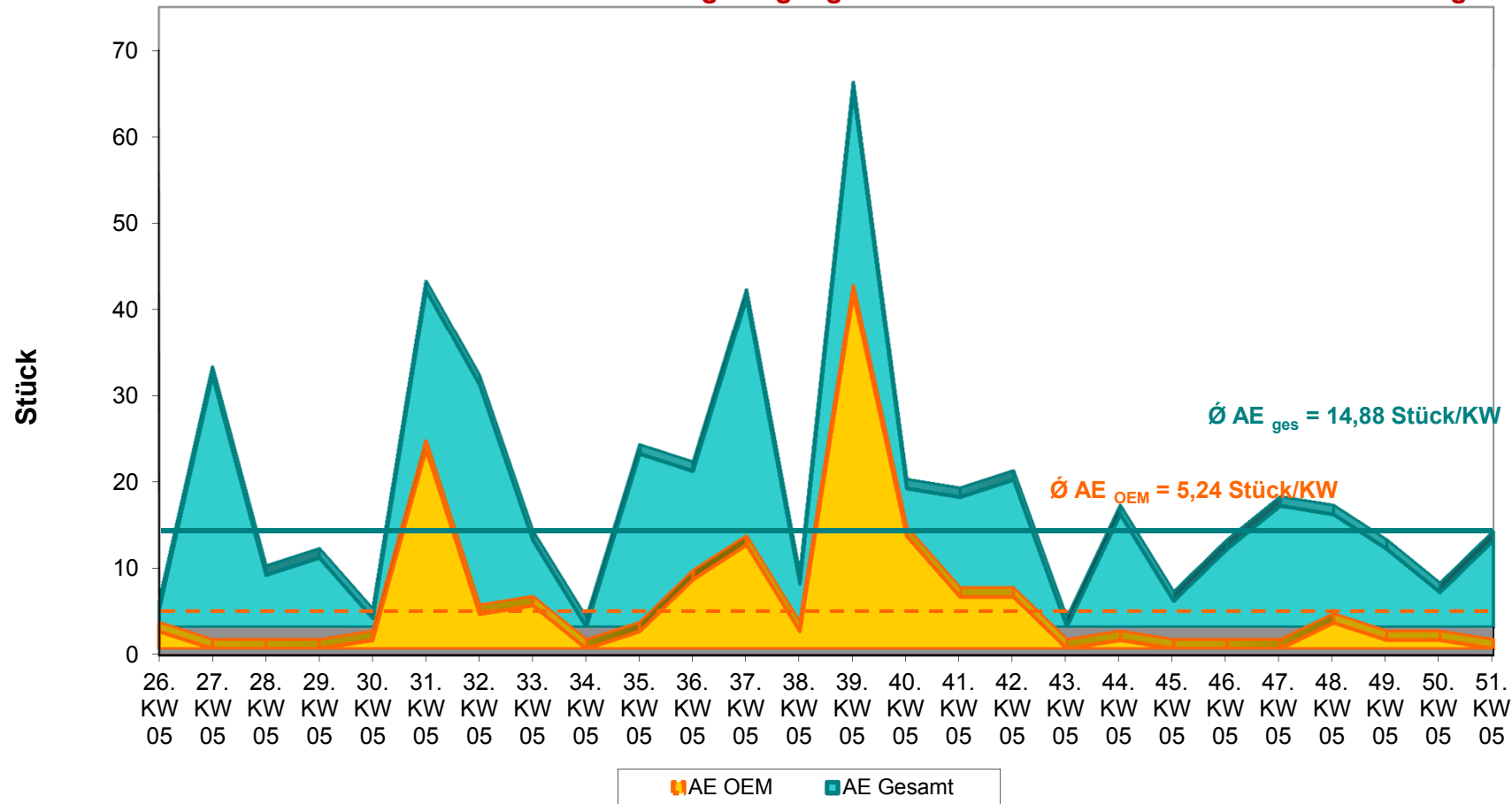
SLP-
Werkzeuge



■ Wichtige Prinzipien ■ Unterstützende Prinzipien

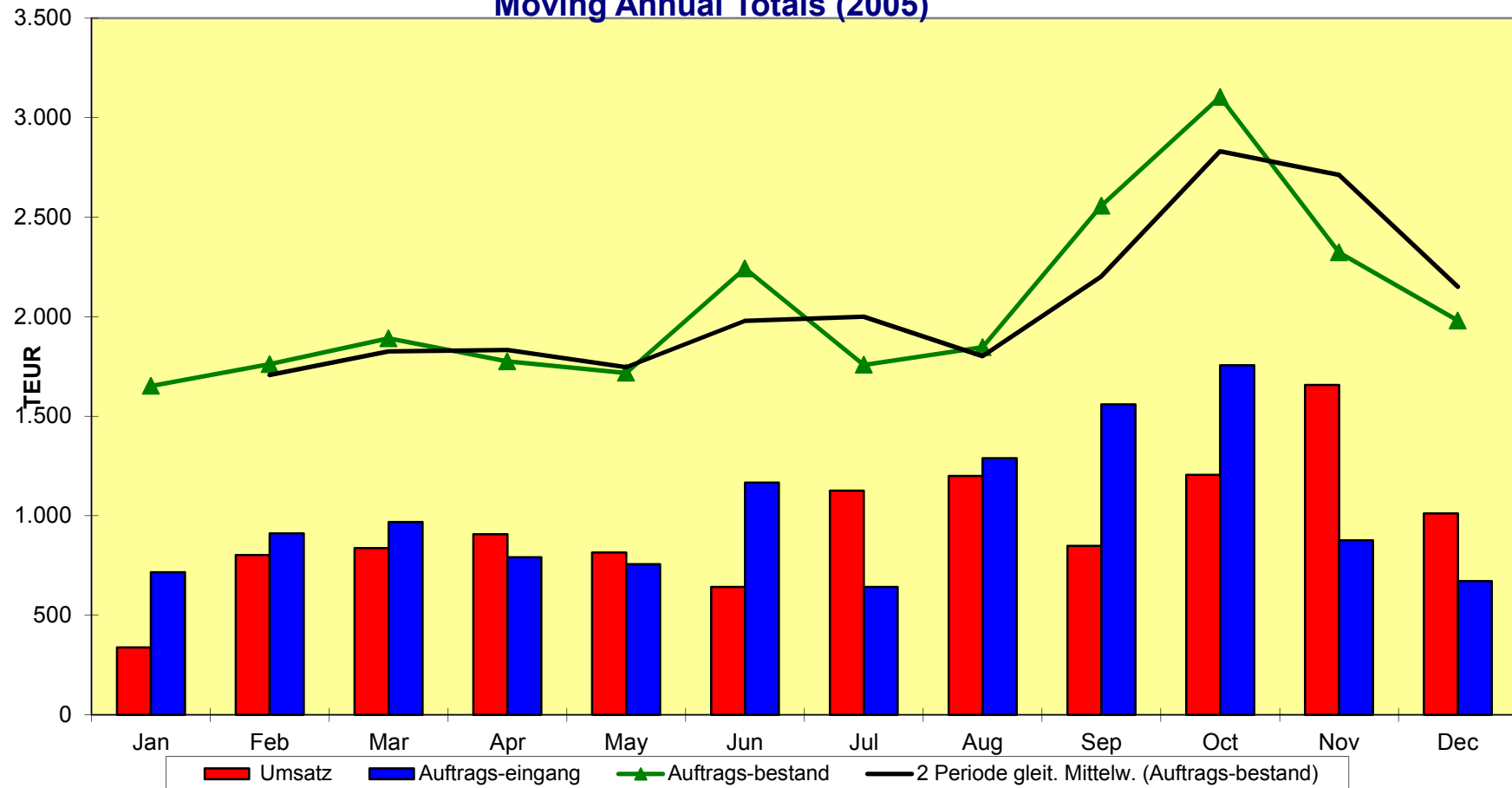
Herausforderung: Zyklizität bei absoluter Lieferterminerfüllung (1)

Geschäftsbereich A - 2. HJ 2005: Auftragseingang Gesamt und OEM- Abrufe aus Rahmenvertrag



Herausforderung: Zyklizität bei absoluter Lieferterminerfüllung (2)

C-Stationen - Umsatz, Auftrags-eingang und -bestand
Moving Annual Totals (2005)



Change Prozess: Organisationales Lernen

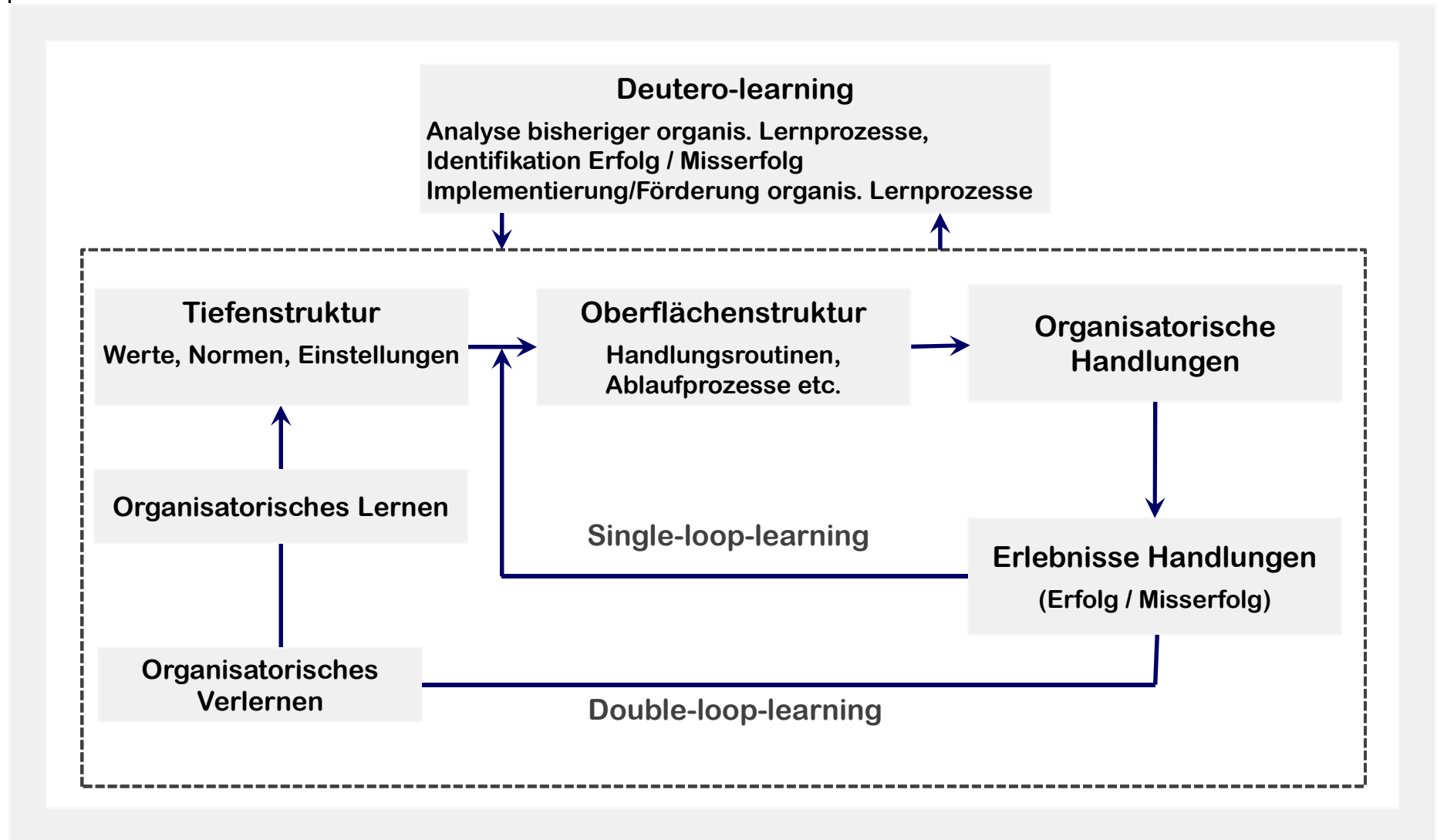


Abbildung: Hierarchieebenen Organisationalen Lernens

Change Prozess: Bezugsrahmen kontext-resilienter Organisationen von KMU

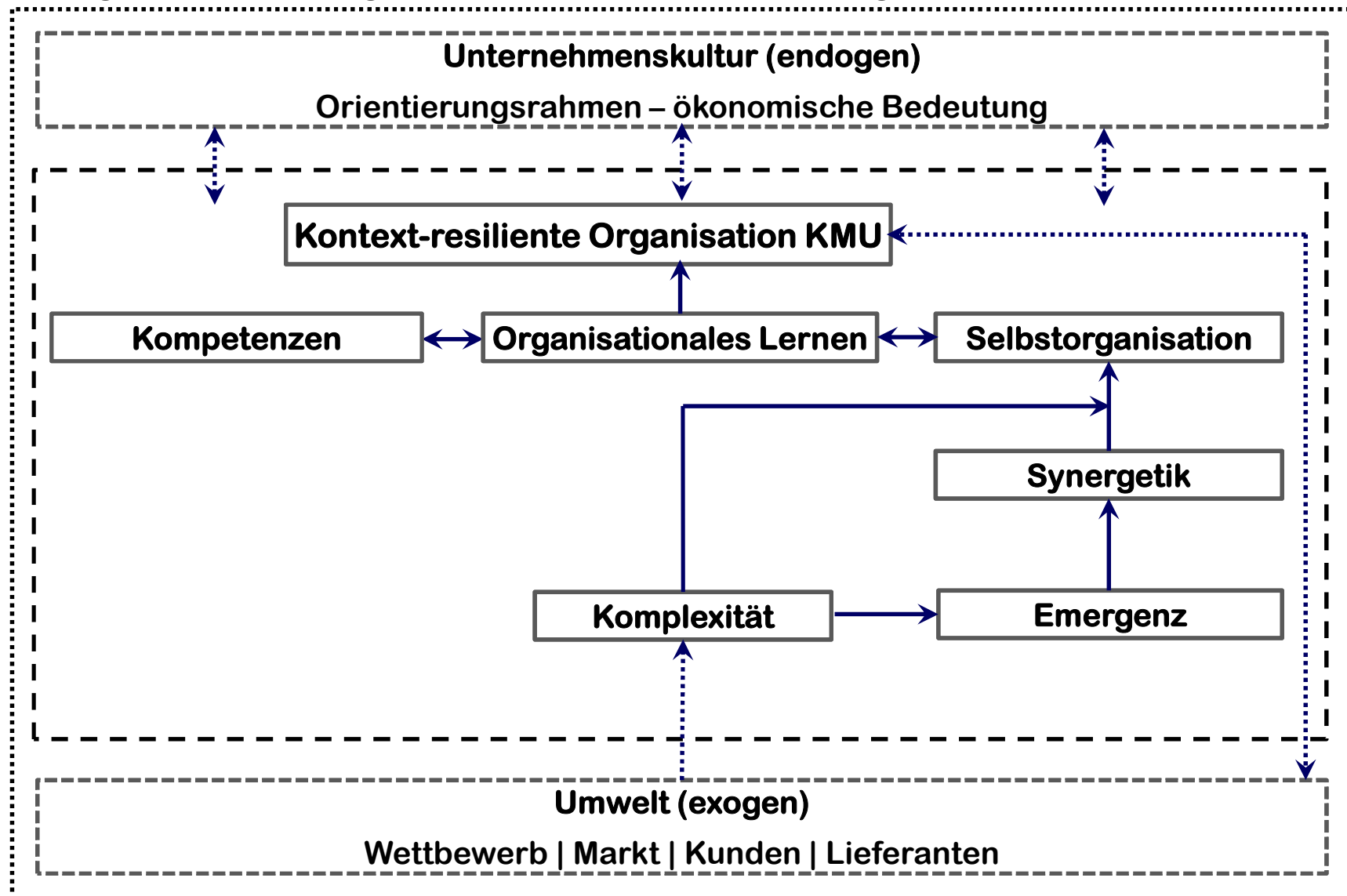
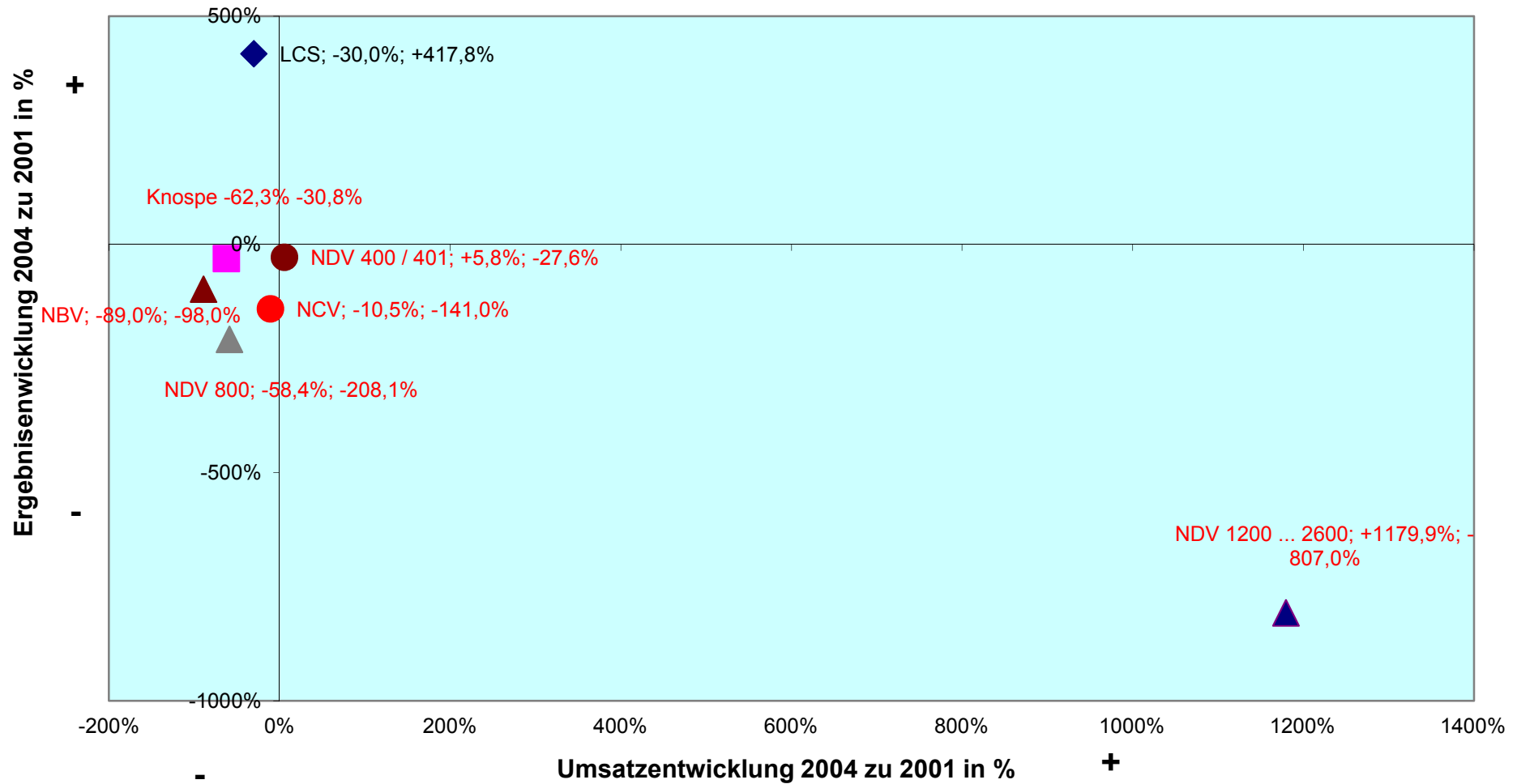


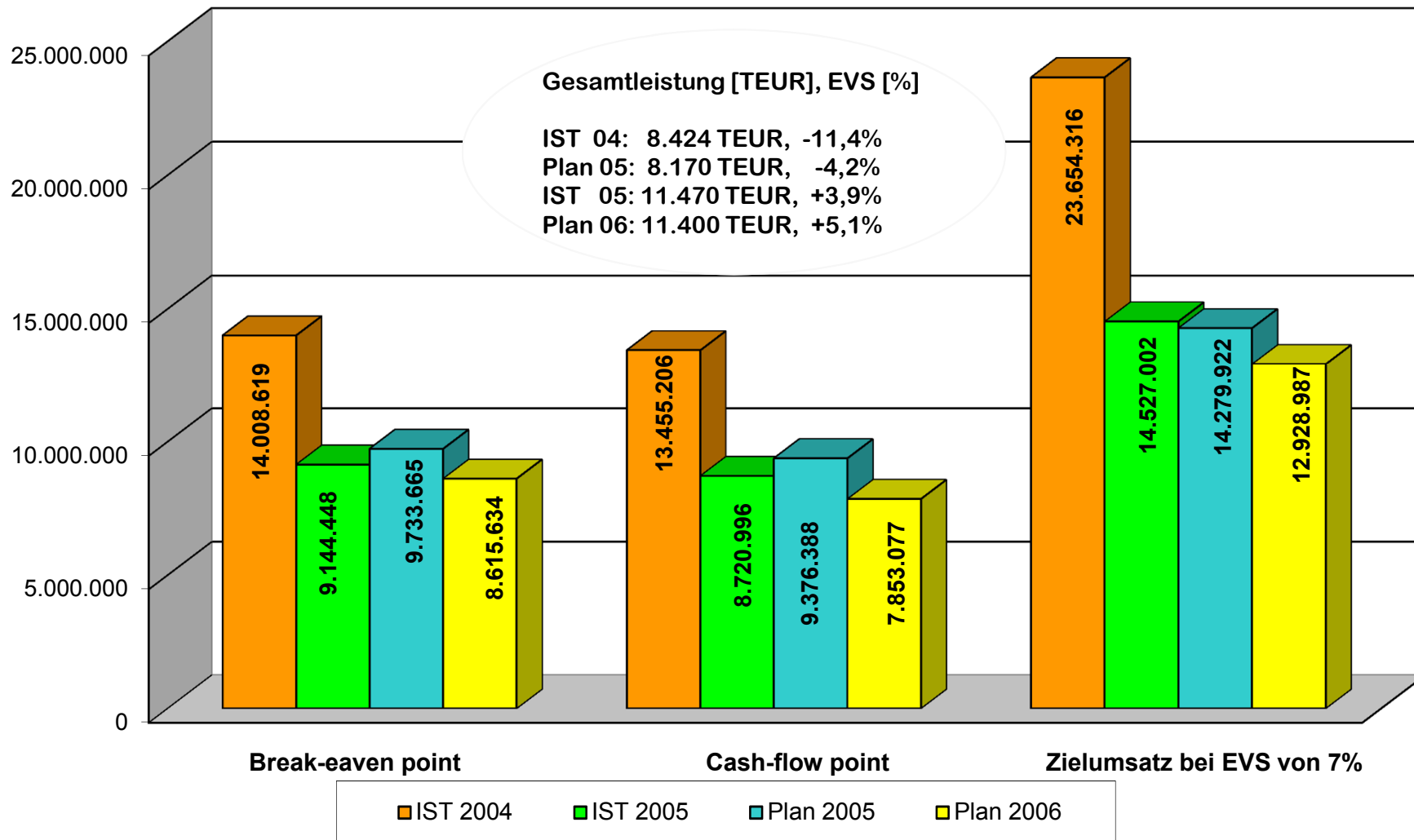
Abbildung 15: Hypothetisch-konzeptioneller Bezugsrahmen für die Gestaltung kontext-resilienter Organisationen von KMU

Das Portfolio zeigt in der Entwicklung von Umsatz und Ergebnis von 2001 bis 2004 sowohl unprofitables Wachstum als auch Schrumpfung

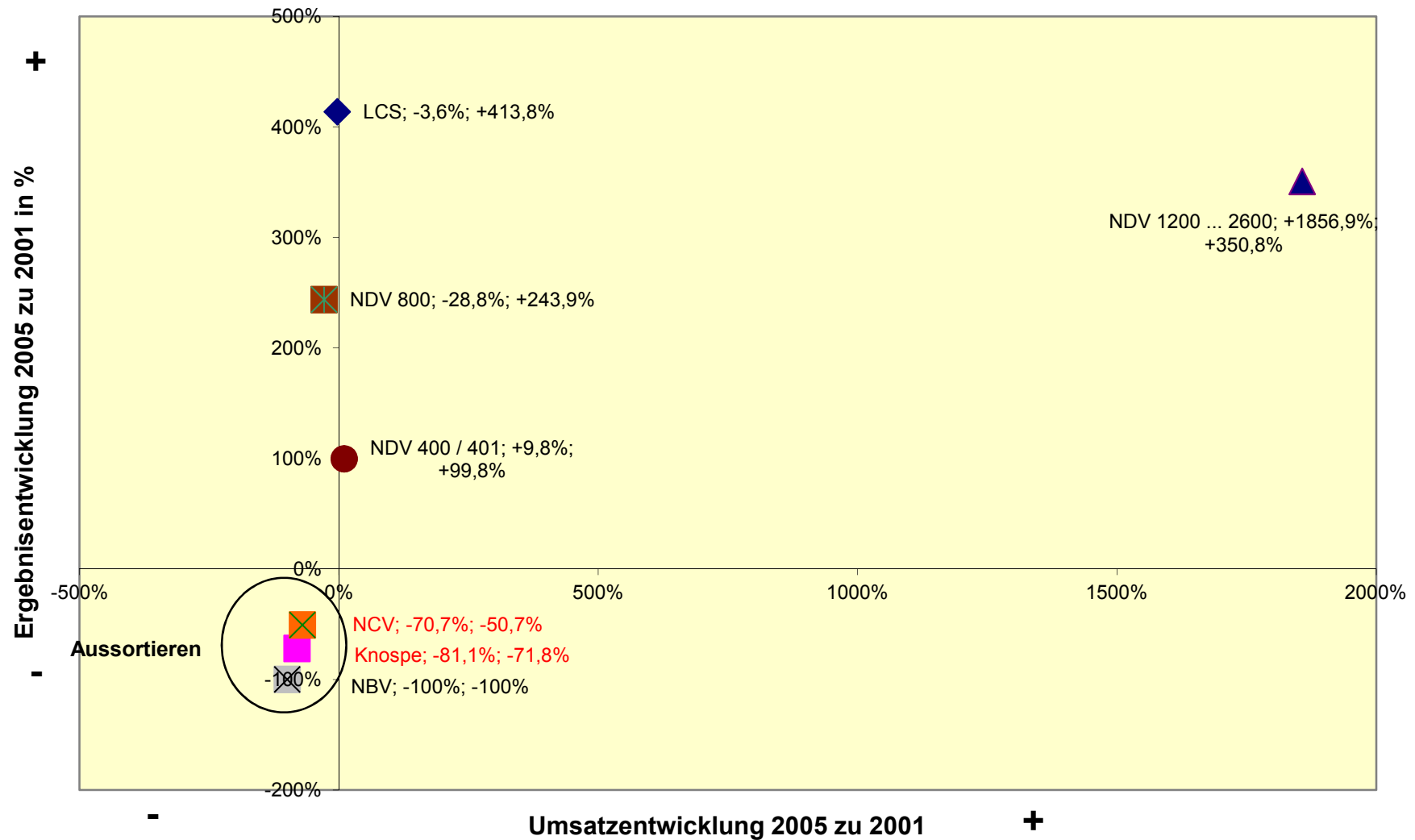


Portfolio: Ergebnis- und Umsatzentwicklung (1)

Geschäftsbereich A: Entwicklung Kennziffern von 2004 - 2006



Das Portfolio der Entwicklung 2001 bis 2005 zeigt bei allen Typen - bis auf die Auslauftypen Knospe, NBV und NCV - signifikante Fortschritte im Ergebnis



Mifri-Strategie: Renditeträchtiges Wachstum in den Stamm-Märkten

Nachhaltiger, starker Ersatz- und Erweiterungsbedarf Netz- und Leistungs-Transformatoren im

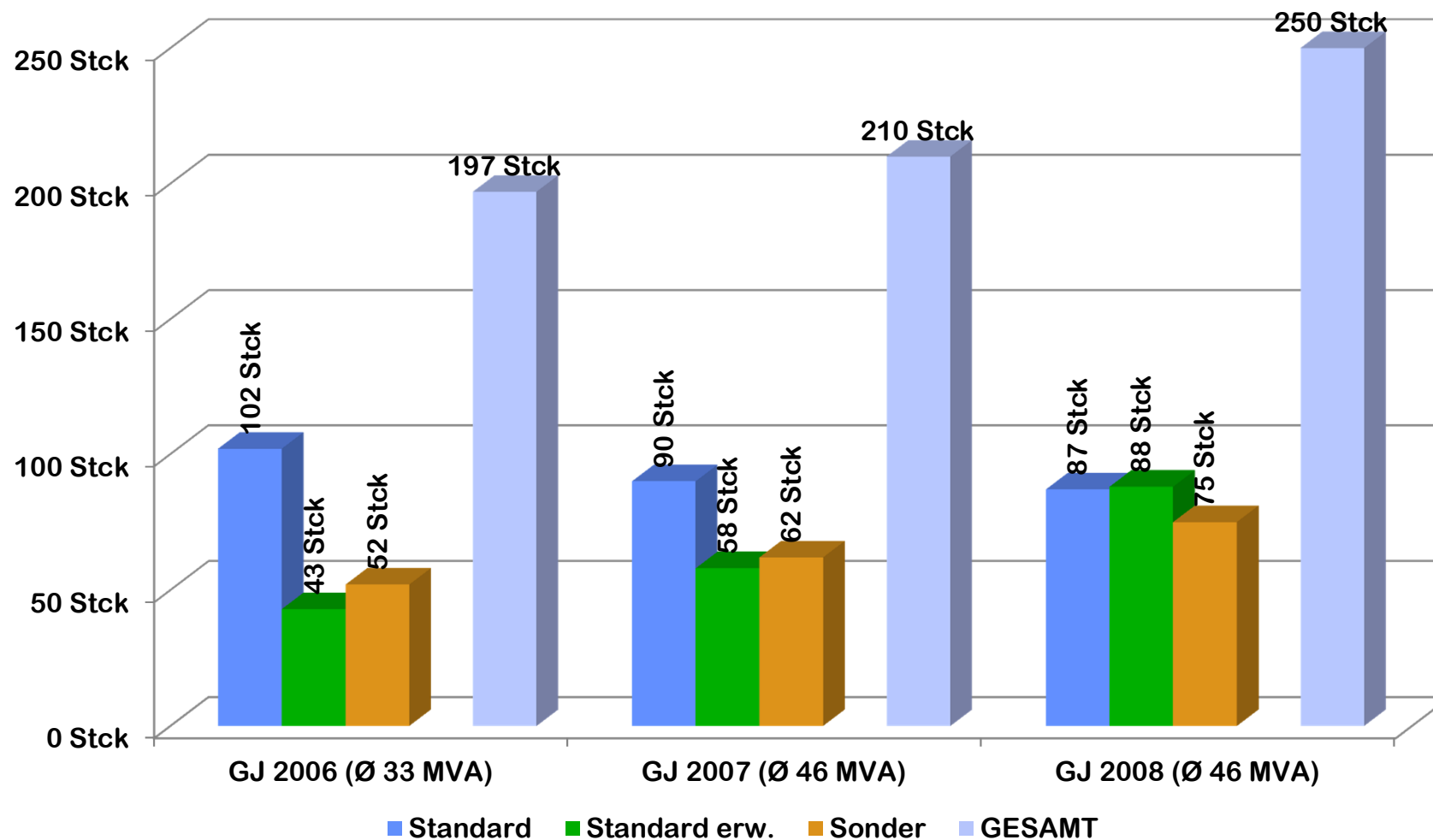
- Kraftwerksbereich
- Netzbereich

in den nächsten 5 bis 7 Jahren gibt dem Unternehmen den Nährboden für ein organisches Wachstum in ihren Stammmärkten.

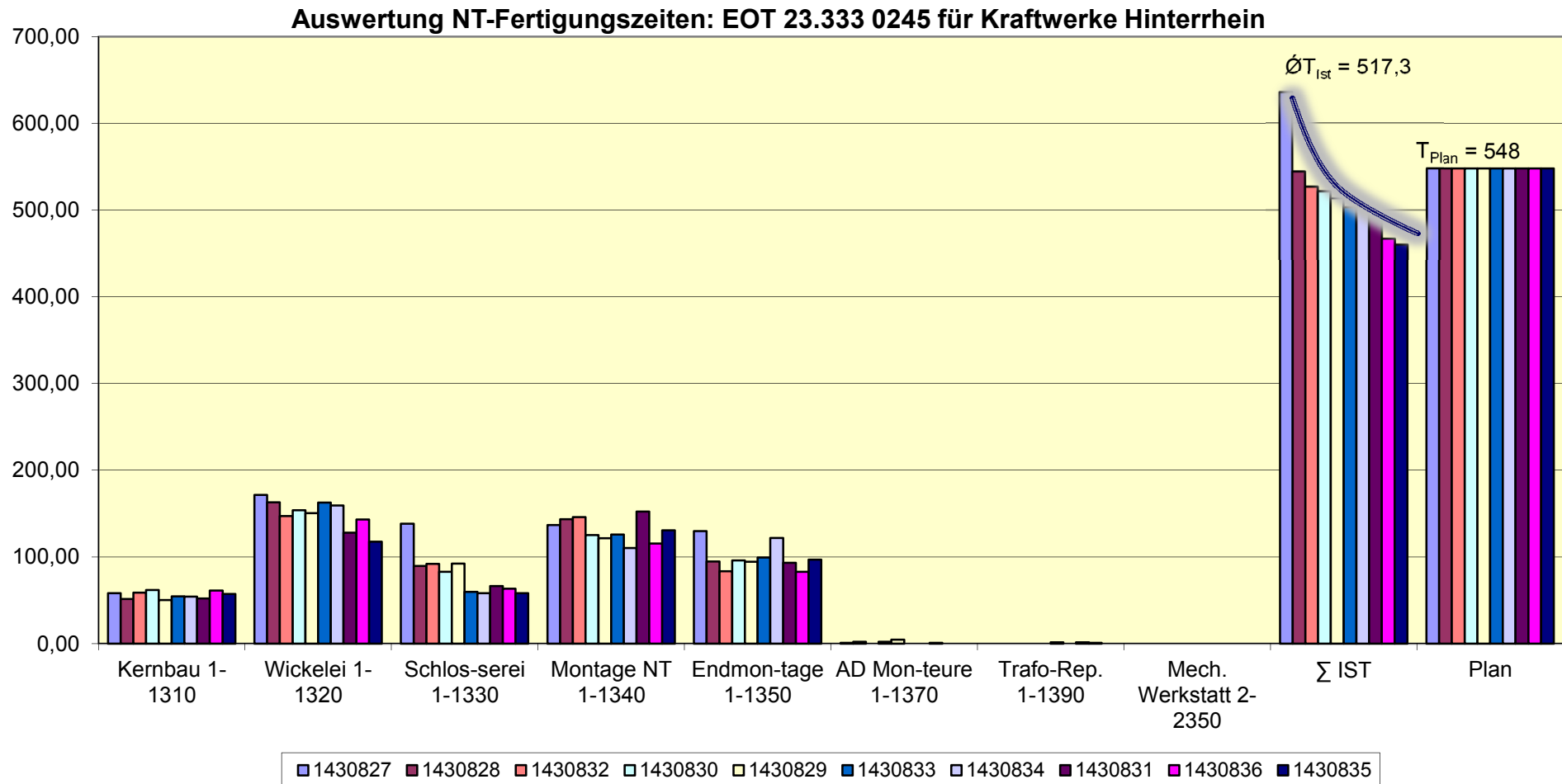


Risiken: Signifikante Änderung der politischen Rahmenbedingungen

Absatzstruktur 2006 - 2008



Messbare Wertebeiträge in der Fertigung durch Standardisierung



Konstruktionszeiten für Netztransformatoren in Stunden

Stationär ONAN DOTR ANSI/UAE						
Sondergerät groß, Ofentrafo, Phasenschieber						
Wandler/Halbwandler ONAN DOTR VDE / IEC						
Sondergerät klein, Drossel, Kopplung						
Stationär ONAN DOTR IEC/VDE/BS/DEFU						
Entwurf	Basiszeit	+57	+64	+71	+99	+142
	Zusatzzeiten					
	OFWF/OFAF	+16	+11	+13	+18	+14
	Klemmbrett	+7	+7	+14	+11	+11
	Drossel	+10	+10	+10	+13	+10
	Umsteller	+9	+7	+7	+7	+13
	ONAF	+6	+11	+7	+7	+7
	Schuhlöffeldesign	+9		+9	+9	+10
	>120 t	+14	+21		+11	+14
	Kabelhaube	+11	+10		+10	+10
	>170 kV	+7			+13	+11
Freigabe	Basiszeit	+15	+18	+17	+18	+21
	Zusatzzeiten					
	Fremdsprache: Nicht englisch	+5	+5	+5	+5	+7
Dispo Innen	Basiszeit	+7	+21	+7	+37	+9
	Zusatzzeiten					
	Drossel /PAT	+14	+15	+15	+16	+18
	Klemmbrett	+7	+7	+7	+15	+16
	Umsteller	+12	+12	+12	+16	+12
	3-Wickler	+15	+14	+14	+14	+17
	>170 kV	+95	+105		+95	+105
	Lastschalter RMV					+5,25
Aktivteil	Basiszeit	+30	+66	+27	+70	+51
	Zusatzzeiten					
	Klemmbrett	+16	+16	+12	+16	+12
	Drossel / PAT	+16	+12	+16	+16	+12
	Hochstromableitung	+16	+12	+12	+16	+12
	Umsteller	+12	+12	+12	+16	+12
	3-Wickler	+12	+12	+12	+16	+12
	>120 t	+12	+8		+16	
	Kabelhaube	+8	+8		+16	+12
	>170 kV					+11
	Lastschalter RMV					+12
Kessel	Basiszeit	+39	+65	+54	+81	+92
	Zusatzzeiten					
	OFWF/OFAF	+8	+8	+8	+8	+8
	Klemmbrett	+4	+4	+5	+5	+5
	Schuhlöffeldesign	+11	+11	+11	+11	+11
	Kabelhaube	+4	+4		+5	+5
	Atmungssack	+4	+4		+4	+5

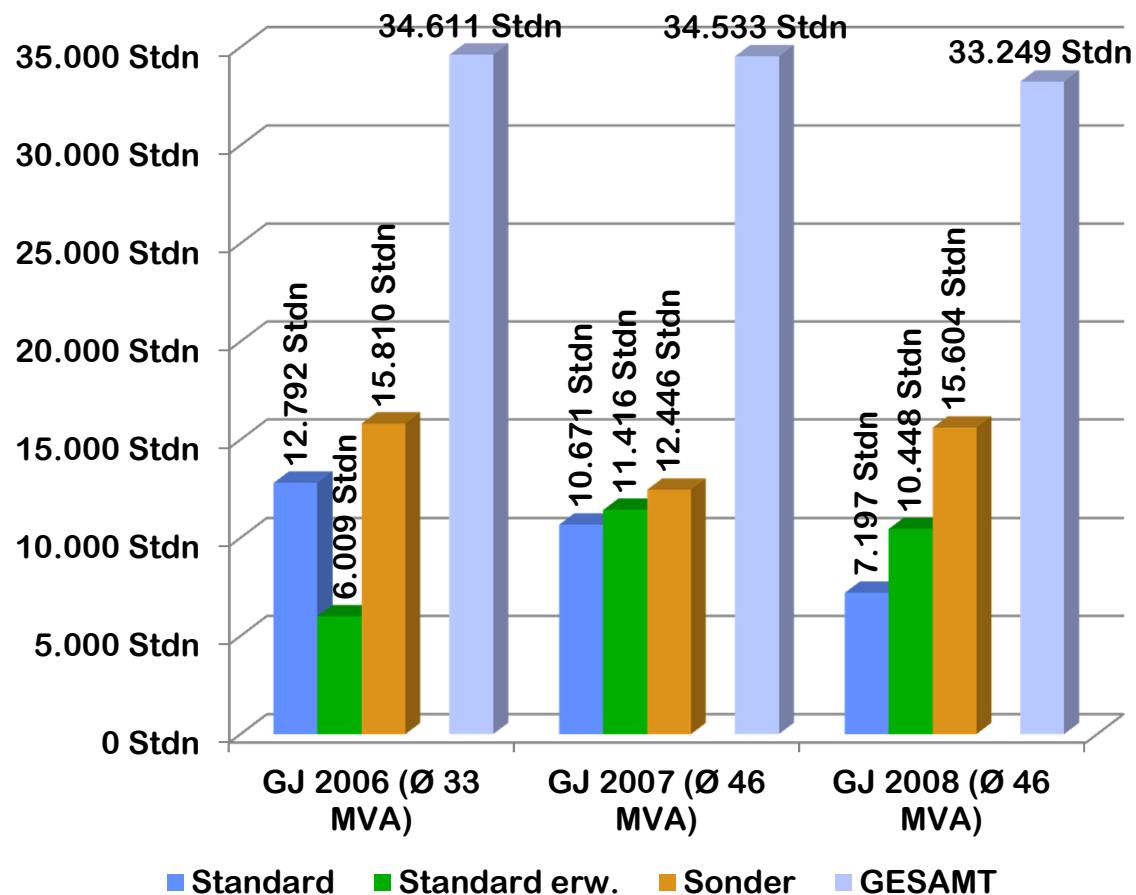
Auftragskomplexitätsfaktor / Ermittelte Zeiten für Entwurf und Freigabe sind mit u.g. Faktoren zu multiplizieren	
1 Windpark	1,00
2 Tschechien	1,05
3 EVU D, AU, HU; DB, Wacker Chemie, BASF	1,15
4 Siemens, Voestalpine, AREVA, AEG, ABB	1,15
5 USA	1,20
6 Emirate	1,20
7 UK / GB	1,50
8 Spanien	1,70
9 RWE Solution	1,20
10 Frankreich, Belgien, Luxemburg	1,25
11 Schweiz	1,40
12 Niederlande	1,30
13 Dänemark, Baltikum, Skandinavien	1,10
14 Industrie (Elster, ...)	1,50
15 Rheinbraun	1,50

Liste wird bei Bedarf ständig erweitert und angepasst

Konstruktionszeiten bei Nachbau (ermittelte Zeiten sind mit u.g. Faktoren zu multiplizieren)	
zeitgleich	0,05
innerhalb 3 Monaten	0,10
innerhalb 12 Monaten	0,20
zwischen 1 u. 3 Jahre	0,30
älter als 3 Jahre	0,40
älter als 5 Jahre	0,60
Teilnachbau	0,50

Messbare Wertebeiträge in der Konstruktion durch Standardisierung, verbindliche Planzeiten und absoluter Termin- und Qualitätserfüllung

Konstruktion Netztransformator: Signifikante Reduzierung der Auftrags- und Durchlaufzeiten bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung



Die Auftragsdurchlaufzeit Innenvertrieb und Konstruktion wurde signifikant reduziert, bei gleichzeitiger Reduzierung der Fehlerquote:

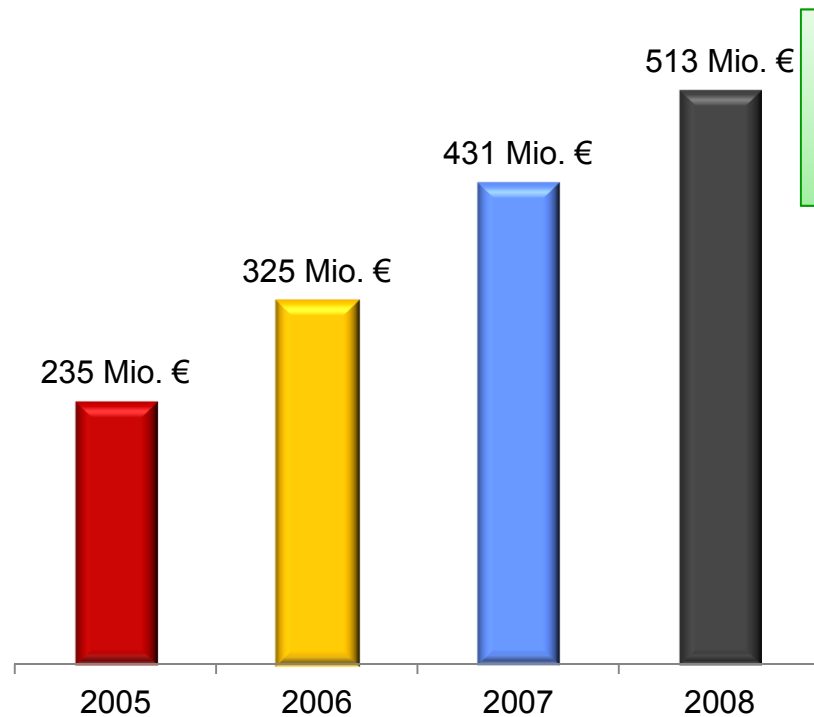
GJ 2006: 70 Werktage

GJ 2007: 38 Werktage (./. 46%)

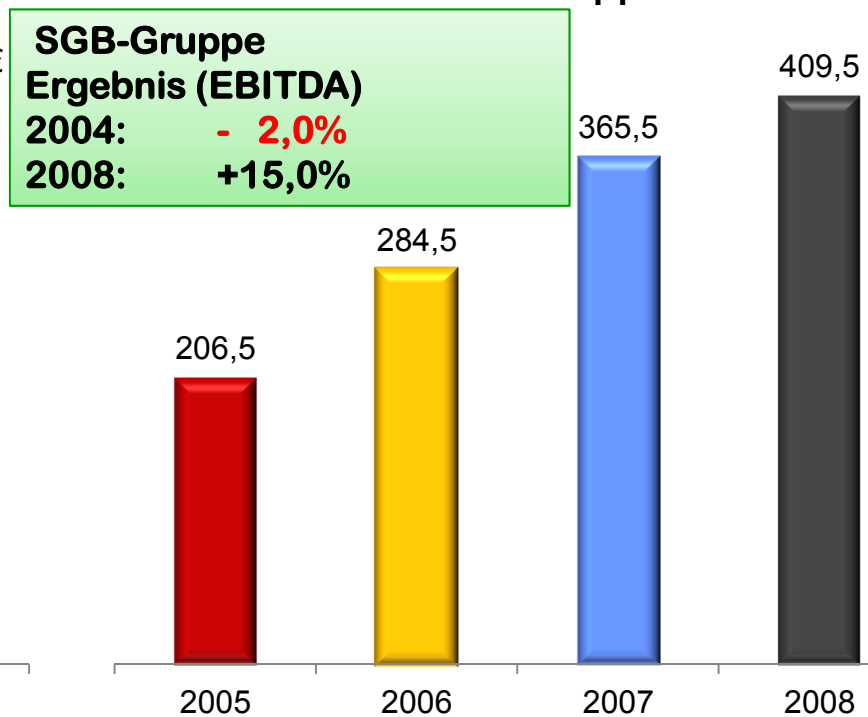
Ein Meilenstein zur schnelleren Mittelfreisetzung und zur Verbesserung der Unternehmensposition!

Wertebeiträge durch innovative Prozesse und Produkte sind um eine Mehrfaches höher als die Kosten von SEViX

Umsatz-Entwicklung der SGB-Gruppe



Entwicklung Umsatz pro Mitarbeiter in der SGB-Gruppe



„Seinen ständigen unternehmerischen Drang, laufend die Wertschöpfungsprozesse zu optimieren, konnte Herr Dipl.-Ing. Rainer Ulrich dank seines analytischen Verständnisses, sein Gespür für neue Kundenbedürfnisse und für das Machbare, mit seiner Entscheidungskraft und Führungsstärke beeindruckend und nachweislich in die betriebliche Praxis umsetzen.“

Dr. Kajo Neukirchen

SEViX liefert einen signifikanten Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung

Die Implementierung eines ganzheitlichen Produktionssystems entlang der gesamten Wertschöpfungsketten hatte in Verbund mit den durchgeführten Erweiterungsinvestitionen - zur Eliminierung der Flaschenhalse in den Prozessketten - einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung der SGB / SMIT Gruppe geführt.

Die Investorengruppe um Kajo Neukirchen hatte von RWE Solution die SGB / SMIT Gruppe für „schlappe 200 TEUR“ im Jahr 2003 erworben. Im Jahr 2008 wurde die SGB / SMIT Gruppe für 500 Mio. EUR an BC Partners verkauft.

Nachhaltige Unternehmenswertsteigerung

10-Jahres Vergleich mit dem Weltmarktführer (Quelle: Onvista, Stand: 17.02.2011)

**10-Jahres-Werteentwicklung Weltmarktführer vs. Vergleichsunternehmen**

- ☺ Die Unternehmenslenker des Weltmarktführers bescherten den Anlegern einen signifikanten Wertezuwachs von +1.100%!
- ☹ Die Unternehmenslenker des Vergleichsunternehmen bescherten den Anlegern nur einen marginalen Wertezuwachs von +95%!

GPS: Ein Beitrag zur
Unternehmenswertsteigerung

**Ich freue mich auf einen
vertiefenden Dialog zu meinem
Vortrag
„Unternehmenswertsteigerung“
und die anschließenden Vorträge
*Rainer Ulrich***

SEViX[®] GmbH

Jacobsweg 5

D-28211 Bremen

Tel.: +49(0) 421-460 7727

Fax: +49(0) 421-460 7729

Mob.: +49(0) 175-999 2092

E-Mail: rainer.ulrich@sevix.de

Web: www.sevix.de