

## Der Business Plan – unverzichtbares Management-Instrument

Ein Basel II- bzw. bankenfähiger Business Plan (Strategisches Unternehmenskonzept) erfüllt unternehmensinterne und unternehmensexterne Zwecke.

- Intern dient er den Gesellschaftern und dem Management-Team – auszugsweise auch allen oder einzelnen Mitarbeitern – als Führungs-, Planungs- und Controlling-Instrument.
- Extern dient der Business Plan als Kommunikationsinstrument und als eine unentbehrliche Grundlage zur Beschaffung von:
  - Fremdkapital bei Banken
  - Geförderten Mitteln und Zuschüssen bei Förderstellen
  - Eigenkapital bei Beteiligungspartnern
- Er dient in seinen Aussagen als Grundlage einer intensiven Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten.
- Er dient zur sicheren Umsetzung von Unternehmenskauf- oder -verkaufs-Aktivitäten.
- Er dient als Basis der Nachfolgeplanung.
- Und nicht zuletzt: Die Bestimmungen des Basel II-Abkommens setzen für das spezielle Unternehmens-Rating einen Business Plan voraus. Wird er nicht vom Unternehmen selbst erarbeitet, muß die Bank Annahmen treffen. Das Rating der Bank entscheidet in weiterer Folge über mögliche Verschuldungsgrößen und Zinskonditionen.

Man sieht: In Summe spricht eine Fülle von Gründen für die Erstellung eines fundierten Business Plans.

Die mögliche Gliederung ergibt sich aus der Gesamtsicht des Unternehmens. Der Leser erwartet Aussagen zur Geschichte und zum Status des Unternehmens, zu Management und Organisation, zu den Unternehmenszielen und Produktlinien, zur Markt- und Wettbewerbssituation, zum Vertriebskonzept und der Marketingstrategie, zu den Fertigungsverfahren und zur Logistik, ebenso aber auch zu den wesentlichen finanziellen Eckdaten aus der Vergangenheit, der Gegenwart und in der Zukunft (Plan-GuV-Rechnung für die nächsten drei bis vier Jahre, Planbilanzen, Liquiditätsplanung und Cashflow-Rechnung).

Der Business Plan soll mit übersichtlichen und nachvollziehbaren Erläuterungen den Angesprochenen von der Qualität des Unternehmens überzeugen. Er muß so aussagekräftig sein, „daß Sie bei Ihrem eigenen Unternehmen Aktien oder Anteile kaufen würden“ – also ein durchaus hoher Anspruch.

Erfüllt der Business Plan die Kommunikation zu den oben angeführten Unternehmens-Partnern, haben sich die Kosten seiner Herstellung sicher in kürzester Zeit amortisiert.

### IMPRESSUM

**Herausgeber:**  
Modern Products M&AConsultants  
GmbH, Richard Kralik-Platz 1,  
1180 Wien, Tel. 0043/1/470 23 88  
Fax 0043/1/470 26 70  
office@modern-products.at  
www.modern-products.at

**Layout:**  
Mag. Robert Bauer | PR & Text  
Wolfersberggasse 9a, 1140 Wien  
Tel. 0043/1/577 46 77  
bauer.at@aon.at

# Der Business Plan braucht Inspiration

*Fachliches Know-how, kreative Ideen und wertvolle Anregungen von außen helfen bei der Erstellung. Die folgenden Punkte sollten Ihren Business Plan inspirieren.*

**Erfolgsfaktoren zeigen, daß Mittelstand nicht Mittelmaß bedeutet.**

Österreichs Wirtschaft ist weitestgehend durch das Fehlen großer multinationaler Konzerne gekennzeichnet. Die isolierte Betrachtung der absoluten Größe österreichischer Unternehmen erlaubt jedoch kaum eine Aussage über deren Wettbewerbsfähigkeit, denn die schärfste Maßzahl für den Erfolg eines Unternehmens im globalen Wettbewerb ist nicht der Umsatz, sondern der Marktanteil.

Betrachtet man, welche Unternehmen nach diesem Maßstab erfolgreich sind, treten viele österreichische Unternehmen ins Rampenlicht – Unternehmen, die trotz ihrer geringen Größe und bescheidenen Bekanntheit in Nicht-Insiderkreisen auf ihren Märkten außerhalb Österreichs weltweit führend sind. Bei diesen „heimlichen Weltmeistern“ lassen sich folgende Erfolgsfaktoren beobachten:

- **Marktführerschaft als Ziel:** Die Unternehmen verfolgen sehr bewußt das Ziel, globaler Marktführer zu sein.
- **Enger Marktfokus:** Einhergehend mit dem ambitionierten Ziel, Marktführer zu werden, definieren die Unternehmen ihren Markt bewußt eng fokussiert und konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenz.
- **Rigoreuse Globalisierung:** Mit konsequenter globaler Vermarktung lassen sich selbst in fokussierten Nischenmärkten ansprechende Größenordnungen erreichen.

- **Kundennähe:** Die österreichischen Weltmarktführer zeichnen sich durch ausgesprochene Kundennähe aus.

- **Innovation:** Die Möglichkeit, den Kundenanforderungen überdurchschnittlich gut entgegenzukommen, wird durch eine ausgesprochen hohe Innovationskraft gespeist.

- **Wettbewerbsvorteile:** Die Marktführer betreiben häufig einen ausgesprochen harten Wettbewerb.

- **Führungspersönlichkeiten:** Eines der auffälligsten Merkmale erfolgreicher österreichischer Mittelständler ist, daß sie häufig von Managern bzw. Unternehmern mit großer Kraft und Weitsicht geführt werden.

**Um Unternehmen fit für den (lau-fenden) Wandel zu machen, sind Erneuerer gefragt.**

Im Organigramm seines Unternehmens sollte jeder Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich als „Erneuerer“ bzw. „Radikaler Erneuerer“ eintragen zu lassen, gewissermaßen als Abkürzung für einen Ehrentitel: „Marketingleiter, R.N.“

Und so erwirbt man das Anrecht auf diesen Titel:

**Sie brauchen nicht an der Spitze des Unternehmens zu stehen.** Wissen und Kreativität bringt Macht: Radikale Erneuerer können und sollten deshalb überall sein. Führerschaft durch formale Autorität ist Vergangenheit.

**Die Macht liegt bei denen, die über die Technologie Bescheid wissen.** Mitarbeiter an der vordersten Front der technischen Entwicklung wissen am besten, was sich so beeinflussen oder verändern läßt, daß sich die gewünschten Ergebnisse einstellen. Über den Betriebsklatsch erfährt man oft, was sich andernorts anbahnt. Erneuerer haben die Aufgabe, diese Informationen zum Nutzen des Unternehmens einzusetzen.

**Die Macht liegt bei denen, die den Markt kennen.** Die Mitarbeiter mit dem engsten Kontakt zum Kunden wissen am besten, was der Kunde wünscht, können Konkurrenten einschätzen und künftige Konkurrenten frühzeitig erkennen. Schließlich haben sie die Möglichkeit, beim Kunden gute Ideen aus anderen Unternehmen aufzuschnappen.

**Erneuerung kann ein Mannschaftssport sein.** Die erfolgreichsten Erneuerer sind keine Einzelgänger oder Revolutionäre. Sie ziehen andere mit heran. Sie vertreten ihre Ideen nach oben und nach außen, und sie übernehmen gute Ideen von anderen.

**Die besten Manager fördern radikale Veränderungsprozesse im ganzen Unternehmen.** Manager bzw. Unternehmer wissen, daß in erfolgreichen Unternehmen überall radikale Erneuerer am Werk sind. Deshalb belohnen sie Mitarbeiter, daß sie auf gute Ideen kommen und verbreiten.

## Business Plan mit Modern Products

*Die zukunftsweisende Neu-Ausrichtung Ihres Unternehmens auf die strategischen Erfolgspotentiale.*

Der Business Plan (Strategischer Unternehmensplan) ist die Methode, den Wandel am Markt aktiv mitzugestalten, durch den Versuch die Zukunft zu erkennen und in die Gegenwart zu transferieren. Er dient der Überprüfung der laufenden Aktivitäten und der Erarbeitung von Maßnahmen, korrespondierend mit der Entwicklung des Marktes und der Unternehmens-Kernstärken.

Der Business Plan basiert auf dem Gesamtwissen des Unternehmens. In ca. 40 bis 50 vernetzten Arbeitsschritten wird das Arbeitspensum verteilt auf drei Workshops und eventuell Klientenaufgaben.

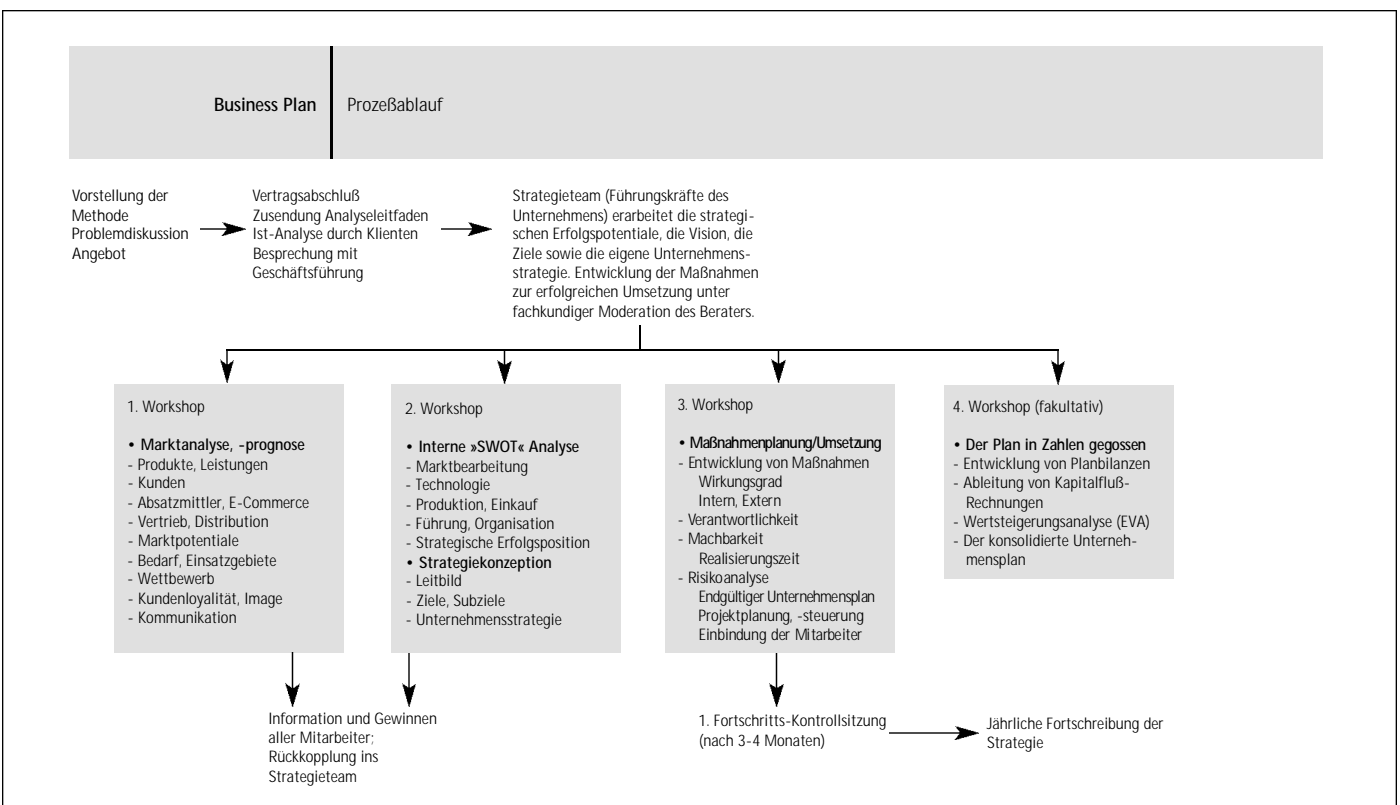
### Die Vorgehensweise:

- Das Proponenten/Opponenten-Gespräch im Strategieteam garantiert völlig neue Einsichten über Markt und Unternehmen und eine hohe Bereitschaft zur Ausführung der im Konsens erarbeiteten Maßnahmen.
- Das Arbeiten im Workshop vereint Teilnehmer aller Hierarchieebenen.
- Der Vorgehenskern: alle Analyse- und Problemlösungsschritte werden in vernetzte Fragenkomplexe umgewandelt und in einem System abgebildet.
- Unterstützung der Arbeiten durch Portfoliotechnik, Kreativitätstechniken (Morphologischer Kasten), Techniken der Maßnahmenentwicklung und Projektsteuerung.
- Durch die Dynamik der Gruppe wird das bei den Anwesenden vorhandene Wissen aktiviert, zum Konsens geführt und dieser im Simultanprotokoll für alle sichtbar festgehalten.
- Zeitaufwendige Projektphasen werden ausgegliedert und vom Klienten selbst erarbeitet.

### Das Ergebnis:

- Die Strategie und alle Maßnahmen zu ihrer Umsetzung werden von den Betroffenen selbst erarbeitet. Damit entfallen alle Akzeptanz- und Realisierungsprobleme!
- Die gemeinsame Ausrichtung des Unternehmens auf die strategischen Erfolgspotentiale
- Es gibt sofort umsetzbare Ergebnisse!
- Kontrollworkshops nach 3 bis 4 Monaten und die Fortschreibung der Planung nach einem Jahr garantieren die Durchsetzung der Strategie und aller ihrer Maßnahmen
- Aus der sachbezogenen Diskussion ergeben sich laufend Sofortmaßnahmen
- Niedrige (Honorar)Kosten bei hohem Realisierungsgrad (früher Point of no Return)

Der Prozeß-Ablauf ist unten grafisch dargestellt. Er gilt für Industrie, Mittelstand und Kleinunternehmen. Details im Internet unter [www.modern-products.at](http://www.modern-products.at) (Menüpunkt Business Plan).



## Trends am M&A-Markt

*Die Anpassung an veränderte Wettbewerbsbedingungen ist nicht nur auf multinationale Unternehmen beschränkt; vielmehr erstreckt sich der Wandel auch und insbesondere auf den Mittelstand. Daher dürfte sich speziell hier zusätzliches M&A-Potential ergeben.*

*Der Mittelstand ist vielerorts in seiner Ausrichtung und Ertragsstruktur stark unter Druck. Die grenzüberschreitende Expansion durch eigene Tochter- oder Beteiligungsunternehmen hat in vielen Branchen erst begonnen. Das für diesen Schritt benötigte Kapital ist im derzeitigen Marktumfeld mehrheitlich nicht am Kapitalmarkt zu generieren. Ein weiteres Problem ist die oft ungelöste Nachfolgeregelung. Ein Exit über den Kapitalmarkt ist derzeit weiterhin kaum möglich.*

*Auch von den Wachstumsbranchen der vergangenen Jahre ist eine zunehmende M&A-Aktivität zu erwarten. Insbesondere in der Technologiebranche könnte ein Anhalten der Konjunkturschwäche zahlreiche Unternehmen dazu zwingen, Allianzen, Fusionen und Kooperationen einzugehen. Mit der erwarteten Erholung der Aktienmärkte im zweiten Halbjahr werden zahlreiche deutsche Unternehmen sowohl ihre Beteiligungs-Portfolios als auch ihre Randbereiche nach Devestitionsmöglichkeiten durchforsten.*

*Aufgrund dieser Faktoren erwarten wir im laufenden Jahr einen zunehmenden Konzentrationsprozeß im Mittelstand – sowohl durch strategische Käufe / Verkäufe als auch durch Eigenkapital-Beteiligungen von Finanzinvestoren. D.h. sobald sich das gesamtwirtschaftliche Umfeld bessert, ist davon auszugehen, daß der Verkaufsdruck mit dem zur Anlage bereitstehenden Kapital zusammentrifft.*

## Der M&A-Prozeß

### a. Informations-Memorandum als Grundlage einer Unternehmenstransaktion

Ein Informations-Memorandum ist kein reduzierter Business Plan, sondern ein „Verkaufsprospekt“. Interessierte Käufer sollen einen ersten Einblick erhalten, sodaß ihnen ersichtlich wird, ob es sich lohnt, nähere Informationen einzuholen und eventuell in Verhandlungen zu treten. Das Informations-Memorandum nützt dem Käufer einerseits, weil er sehr schnell prägnante und aussagekräftige Daten erhält. Es nützt dem Verkäufer andererseits, da diejenigen Interessenten, die persönlich an ihn herantreten, sich schon ein Bild von dem Unternehmen machen konnten, und die Wahrscheinlichkeit wächst, mit wenigen Verhandlungen schneller zu einem Abschluß zu kommen.

Es enthält u.a. Geschichte, Rechtsform, Eigentumsverhältnisse und Kapitalstruktur, Produktpalette sowie Vertriebswege, Management/Beschäftigte, Grundstücke/Gebäude und Finanzdaten.

Aus einem vorhandenen Business Plan ist das Informationsmemorandum rasch abgeleitet, ebenso wie die Zielgruppe der anzusprechenden Unternehmen. Die Grundlagen zur Preisfeststellung werden aus den in den vergangenen Jahren erzielten nachhaltigen Erträgen sowie einer Prognose der zukünftigen Entwicklung aufbereitet. Darauf aufbauend kann eine Unternehmenswert-Indikation abgeleitet werden (Firmenwert nach der Multiple-Methode, branchenbezogen).

Auch hier kann Sie Modern Products unterstützen, sowohl bei der Erstellung des Informations-Memorandums als auch bei der Indikation des Unternehmenswertes. Gleichzeitig geben wir Hinweise auf gegebene Marktverhältnisse und die Vorstellungen

potentieller Käufer. Letzteres in Zusammenarbeit mit unserem M&A-Partner im potentiellen Käufermarkt.

### b. Durchführung

Der M&A-Prozeß ist gut vorzubereiten; er umfaßt in der Regel folgende Arbeitsschritte: Ausarbeitung Firmenprofil, Erstellen Unternehmens-Memorandum, Unterstützung Bewertung, Erstellung Longlist, Ansprache Interessenten, Auswertung Rücklauf, Nachfassen der Interessenten, Erstellung Shortlist, Freigabe Shortlist, Deal Strukturierung, Management-Präsentation, Einfordern LOI, Abstimmung mit Klienten – Go Ahead, Organisation der Due-Diligence, Unterstützung Kaufverhandlung in Zusammenarbeit mit Jurist und Steuerfachmann.

Dies zeigt: Ohne M&A-Profis ist eine erfolgreiche Durchführung kaum darstellbar.

## FAZIT

Sie können den Business Plan selbst entwickeln, Sie können sich von Modern Products Unterstützung holen oder Sie können den Prozeß-Ablauf von Modern Products moderieren lassen. Die Kosten sind immer relativ gering, der Ertrag zumeist sehr hoch.

Entscheidend ist: Sie können mit Ihrem Business Plan die Anforderungen nach Innen (Mitarbeiter, Gesellschafter) und nach Außen (Bank, Kapitalpartner, Kunden und Lieferanten) so erfüllen, daß Ihr Unternehmen und nicht der Mitbewerber die gebotenen Chancen ergreifen kann.