

interview

mit Dipl. Vw. Wolfgang Quantschnigg,  
Modern Products

„Economic Value Added  
– nur Werte zählen!“

- Welche Hintergründe stehen hinter dem Konzept des EVA?

Wertorientierte Unternehmensführung hat die Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf die Steigerung des Unternehmenswertes zum Inhalt. Die globalen Maßgrößen dafür sind der Shareholder Value und der Economic Value Added (EVA). Im großen Stil angewandt führt diese Politik zu einer permanenten volkswirtschaftlichen Strukturbereinigung. Die Unternehmen beginnen sich zu reorganisieren. Sie konzentrieren sich verstärkt auf ihre Kernkompetenzen, die sogenannten Werttreiber. Die so gestärkten Unternehmen können Wachstumsstrategien umsetzen und ihren Mitarbeitern eine sichere Zukunft bieten. Diversifizierte Unternehmensteile

Fortsetzung auf Seite 2

IMPRESSUM

Herausgeber:

Modern Products, Dipl. Vw. Wolfgang Quantschnigg,  
Kaasgrabengasse 69, 1190 Wien  
Tel. 01/320 13 58, office@modern-products.at

Konzept, Redaktion & Gestaltung:

Mag. Robert Bauer/PR & Text,  
Gemeindeberg-Gasse 61, 1130 Wien  
Tel. 01/879 52 29, bauer@factory.co.at

Blattlinie: Informationen über Private Equity

## Erfolg braucht Strategie!

*Wachstum ist die Voraussetzung für die langfristige Lebensfähigkeit eines Unternehmens. Jedes Wachstum aber, ob quantitativ oder qualitativ, ist das Resultat anspruchsvoller unternehmerischer Strategien und benötigt wesentliche finanzielle Ressourcen. Investitionen von heute sichern die Erträge und die Existenz von morgen: Investitionen in Forschung und Entwicklung, in Produktionsprozesse und in Märkte stehen hierbei im Mittelpunkt.*

Wettbewerb ist grundsätzlich ein dynamischer Prozeß. Unternehmer und Management müssen sich einer grundlegenden Tatsache bewußt sein: Nämlich daß aufmerksame Konkurrenten unaufhörlich nach Wegen suchen, ihre Wettbewerbsnachteile zu überwinden und neue Vorteile für ihre Produkte und Dienstleistungen zu kreieren.

Die Globalisierung von Angebot und Nachfrage, die Einführung des Euro und das bevorstehende Zusammenwachsen ganz Europas – zumindest in wirtschaftlicher Hinsicht – sind Tatsachen, die den Markt bereits heute schon entscheidend prägen.

Zukunftsorientierte Manager und Unternehmer fragen daher: Welche Chancen hat mein Unternehmen in diesem Umfeld zu nutzen, welche Herausforderungen zu bestehen? Was habe ich persönlich zu tun?

Vor bereits 2.500 Jahren stellte der Chinese Sun Tzu hierzu fest: »Wer den Feind kennt und sich selbst kennt, wird auch in hundert von Gefechten nicht in Gefahr geraten; wer den Feind nicht

kennt, aber sich selbst, wird einmal als Sieger und einmal als Verlierer vom Schlachtfeld gehen; wer aber weder den Feind noch sich selbst kennt, wird unweigerlich fast jede Schlacht verlieren.«

Für den Unternehmer lassen sich aus diesem alten Spruch vier wichtige Prinzipien ableiten, die alltäglich in unserer modernen Wirtschaft bestätigt werden.

- **Erstes Prinzip: Strategische Voraussicht - Weitsicht**

Es geht hier um die Rückwärtsindikation – das heißt, eine strategische Situation zu analysieren und finanziell abzuschätzen, wohin sie sich entwickelt. Darauf basierend werden heute Entscheidungen getroffen, die einen Einfluß auf zukünftige Auszahlungen haben. Schlechte Strategen hingegen erkennt man daran, daß sie die Zukunft nicht vorweg nehmen, weil sie die prozeßhafte Natur der Strategie nicht sehen.

- **Zweites Prinzip: Sich selbst und andere kennen**

Die eigenen Stärken und Schwächen werden erst in der Abgrenzung zu den anderen erkennbar. Immer wieder haben

Fortsetzung von Seite 1

werden oft nach einem Management Buyout (MBO) zu neuen Erfolgen geführt (Spin Off), da das neue Unternehmen mit neuer Strategie und oft mit neuen zusätzlichen Mitteln (Private Equity) das Zentrum aller Aktivitäten ist. Ebenso kann der Verkauf eines Unternehmensteils (M&A) durch kreative Zusammenführung mit einem anderen Unternehmen mit verwandtem oder ergänzendem Leistungsprogramm (Produkt/Marktportfolio) zu einer wirtschaftlich stärkeren neuen Einheit führen (Nutzung von Synergien). Dies erfolgt wiederum sehr oft mit Unterstützung von Private Equity.

- *Was sind die Ziele dieses Konzepts?*

Im Grunde soll der EVA dazu dienen, strategische Konzepte zu beziffern. Economic Value Added ist damit kein Mittel der kurzfristigen Erfolgsmaximierung (Freisetzung von Mitarbeitern), sondern dessen langfristige Absicherung. Es ist die Wertorientierung im gesamten Unternehmen, die Verankerung in den Köpfen der Mitarbeiter, da diese das eigentliche Potential des EVA darstellen.

- *Es handelt sich also um ein*

*Konzept für die Inhaber der Unternehmen?*

Der Erfolg eines Unternehmens ist nicht nur Sache der Eigner, sondern auch der Fremdkapitalgeber, der Kunden, der Lieferanten, der Mitarbeiter und der Gesellschaft. Nur rückt der EVA die legitime Forderung der Eigenkapitaleigner nach einer entsprechenden Rendite in den Vordergrund. Dies ermöglicht auch einen leichten Zugriff auf weiteres Kapital, etwa über die Instrumente Börse, Private Equity, Anleihe, Kredit etc.

- *Ein wenig klingt das Konzept nach Rechnereien und aufwendigen Zahlenspielen, also eher nach einem umfangreichen Programm für Großbetriebe...*

Nein, gerade dies ist nicht zutreffend. Komplizierte Kalkulationen sind nicht nötig. Deshalb eignet sich der EVA insbesondere auch für den Mittelstand.

- *Was kann EVA heute konkret bringen?*

EVA ist sicherlich geeignet, der mit wenig Eigenkapital ausgestatteten österreichischen Industrie (im internationalen Vergleich) neue Impulse zum Eigenkapital zu geben.

Manager damit Schwierigkeiten, weil sie sowohl eigene Stärken und Schwächen (und die anderer Unternehmen) erkennen müssen. Oft übersehen Manager ihre eigenen Schwachpunkte und konzentrieren sich lieber auf ihre Stärken. Da es aber die Aufgabe sein sollte, Stärken gegenüber Schwächen der Mitbewerber zu konzentrieren, ist es zuvor notwendig, die eigenen Schwächen zu kennen, um wunde Punkte bei den anderen zu entdecken.

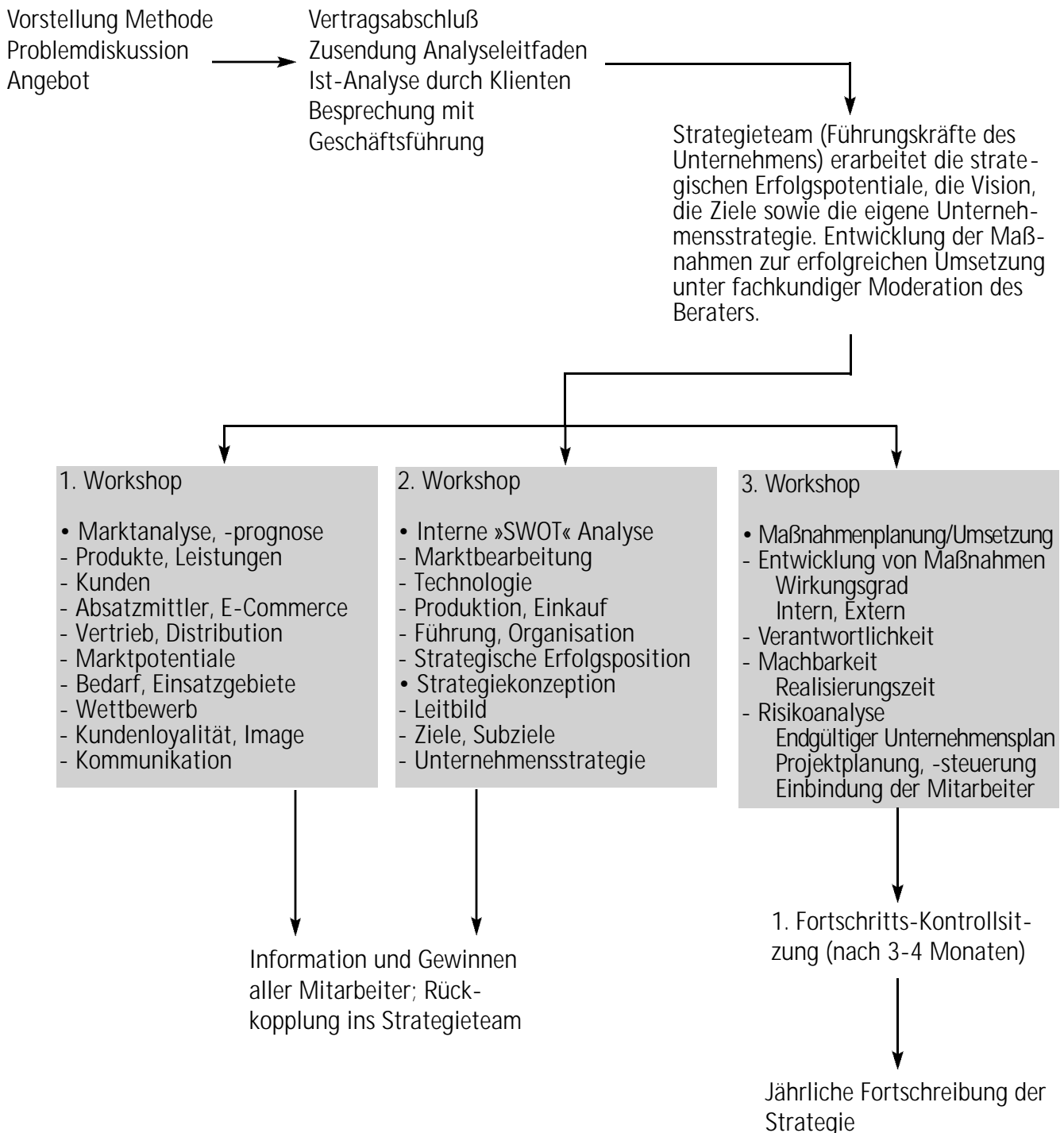
- **Drittes Prinzip: Unterscheidung von einmaligen und wiederholten Interaktionen**

Wer das Vertrauen eines Partners nicht enttäuscht, vergrößert sein Vertrauen für die Zukunft und damit selbstverständlich auch den Erfolg der gemeinsamen Arbeit. Und wenn es Vertrauen in mündliche Abmachungen gibt, dann ist das Vertrauen schon vor den Worten da – und nichts anderes heißt Reputation.

- **Viertes Prinzip: Die Ausrichtung auf werttreibende Faktoren**

In wertorientierten Unternehmen dient der Economic Value Added (EVA) als oberstes Entscheidungskriterium. Strategien, Geschäftseinheiten, Investitionen und sogar Geschäftsprozesse lassen sich nach deren Beitrag zur Wertsteigerung beurteilen. Dabei gilt es, die wichtigsten werttreibenden Faktoren festzulegen. Die Kernkompetenzen des Unternehmens stehen hier im Mittelpunkt.

## Der strategische Unternehmensplan – Workshops • Modern Products



## Strategischer Unternehmensplan: Ausrichtung des Unternehmens auf seine Erfolgspotentiale

*Der »Strategische Unternehmensplan«, nach dem Modern Products bei seinen Klienten vorgeht, ist die optimale Methode, den Wandel am Markt aktiv mitzugestalten: durch den Versuch, die Zukunft zu erkennen und in die Gegenwart zu transferieren. Sie dient der Überprüfung der laufenden Aktivitäten und der Erarbeitung von Maßnahmen – immer mit Blick auf die Entwicklung des Marktes und der Kernstärken des Unternehmens.*

Strategieformulierung läßt sich nicht »demokratisieren«. Sie ist und bleibt Chefsache, aber auch Aufgabe der Sparten- bzw. Prozeßverantwortlichen. Der »Strategische Unternehmensplan« basiert hierbei auf dem »Gesamtwissen« des Unternehmens.

In rund 40 vernetzten Arbeitsschritten wird das Arbeitspensum auf Klientenaufgaben und drei Workshops verteilt. Dabei wird erarbeitet:

1. Die Ausrichtung des Unternehmens auf die strategischen Erfolgspotentiale, auf die Werttreiber.
2. Die gemeinsame Erarbeitung des Leitbildes (dem leitenden Mitarbeiter soll dabei geholfen werden, seine eigenen Perspektiven und die des Unternehmens selbständig zu entwickeln und zu harmonisieren), der langfristigen Rahmenziele, der operativen Ziele für die nächsten Jahre.
3. Sofortmaßnahmen zum Ausgleich offenkundiger Schwächen bzw. Gefahren.
4. Erarbeitung der operativen Marketing- bzw. Vertriebsmaß-

nahmen abgeleitet aus dem Zielkatalog und Maßnahmen aus den Subzielen.

5. Bewertung und Optimierung der Maßnahmen nach dem Gesichtspunkt des »Economic Value Added«.
6. Die Durchführung der Maßnahmen wird durch Fortschritts-Kontrollmeetings mit Hilfestellung gewährleistet.

Die Umsetzung beginnt mit:

- Problemdiskussion, Benchmarking über wesentliche Unternehmenskennzahlen, Stärken/Schwächen-Analyse aus der Sicht der Geschäftsführer.
- Darstellung der Vorgehensweise.
- Zusammenstellung des Strategieteams (z.B. Geschäftsführung, Vertrieb/Verkauf, Produktion, Service, Entwicklung, Controlling); Optimum: 7 Personen.
- Der Klient erarbeitet unternehmensintern bis zum ersten Workshop die Selbstanalyse laut Leitfaden (Programm, Einsatzgebiete, Kunden, Mittler, ABC-Analysen, Material bzw. Waren-Umschlag, Auslastung), der allen Strategieteam-Teilnehmern überlassen wird.

Daran schließt sich die zukunftsweisende 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 Aktivitäten.
  - Unterstützung der Arbeiten durch Portfoliotechnik, Kreativitätstechniken (Morphologischer Kasten), Techniken der Maßnahmenentwicklung und Projektsteuerung.
  - Zeitaufwendige Projektphasen werden ausgegliedert und vom Klienten angeleitet vom Modern Products-Moderator erarbeitet.
  - Die verbleibenden Kernsegmente werden so umgestaltet, daß sie die Basis für Workshops bilden. Das heißt: Alle verbleibenden Analyse- und Problemlösungsschritte werden in vernetzte Fragenkomplexe umgewandelt und in einem System abgebildet. Der Modern Products-Moderator leitet die interne Gruppe als Workshop. Durch die Dynamik der Gruppe wird das bei den Anwesenden vorhandene Wissen aktiviert, zum Konsens geführt und dieser im Simultanprotokoll für alle
-

sichtbar festgehalten.

- Das Arbeiten in Workshops vereint Teilnehmer aller Hierarchie-Ebenen. Alle hierarchiebedingten Restriktionen sind während des Workshops aufgehoben.
- Zwischen den Workshops leitet jedes Teammitglied ein Informationsmeeting, in dem die Erkenntnisse in das Unternehmen getragen und daraus neue Erkenntnisse dem Strategieteam bekannt werden. Damit wird das Gesamtwissen des Unternehmens erhoben und verarbeitet.
- Die Strategie und alle Maßnahmen zu ihrer Umsetzung werden nicht am grünen Tisch geschrieben, sondern von den Betroffenen selbst erarbeitet. Damit entfallen alle Akzeptanz- und Realisierungsprobleme!
- Kontrollworkshops nach 3 bis 4 Monaten und Fortschreibung nach einem Jahr garantieren die Durchsetzung der Strategie und aller ihrer Maßnahmen. Keine Maßnahme kann »versanden«, da alle Maßnahmen und Projekte bis zur vollständigen Erledigung verfolgt werden.
- Die Arbeit dauert nicht Monate, sondern erfolgt kompakt und überschaubar. Der Klient hat sofort umsetzbare Ergebnisse!

Unsere Vorgehensweise kostet dadurch nur einen Bruchteil dessen, was für eine traditionelle Beratung verrechnet wird. Die Kosten sind dabei in allen Schritten vollkommen transparent. |

## Erfolgsmeldung in eigener Sache

Die von Modern Products in Österreich vertretene Schweizer Beteiligungsgesellschaft CapVis Equity Partners AG übernahm 66% der oberösterreichischen Polytec Holding GmbH-Gruppe. Die restlichen 34% übernahm der auch bisher geschäftsführende Gesellschafter Ing. Friedrich Huemer. Die Transaktion wurde über die eigens dafür gegründete Kunststofftechnik Holding AG abgewickelt.

Die Polytec-Gruppe erzielte 1999 ATS 928 Mio., heuer rund ATS 1.050 Mio. Umsatz, künftig soll das Wachstumstempo noch beschleunigt werden. 80% des Umsatzes werden als Autozulieferer (Kunststoff-Originalzubehöerteile für die Außen- und Innenausstattung) erzielt, 20% des Umsatzes werden mit Kunststoffzubehöerteilen für die allgemeine Industrie erreicht.

Bernhard Steck, Partner der CapVis, erklärt dazu: »Innerhalb von drei Jahren soll Polytec an die Börse gebracht werden. Der Umsatz sollte dann bei rund zwei Milliarden Schilling liegen. Das Wachstumspotential ist dann aber noch bei weitem nicht ausgeschöpft. Neue Beteiligungen der Polytec-Gruppe werden hier das nötige Volumen sichern.«

CapVis verhandelt mit unserer Unterstützung noch mit mehreren sehr interessanten mittelständischen Unternehmen, sodaß bis Jahresende noch weitere Beteiligungen folgen sollten. In den letzten drei Jahren hat CapVis sieben Beteiligungs-Unternehmen mit großem Erfolg an die Börse gebracht.

### Mehr Wert

*Drei wesentliche Faktoren zur Werterhöhung*

Langfristige Wertschaffung ist kein Zufall, sondern gezielter Einsatz von Steuerungsinstrumenten. Selbstverständlich wird in Wachstumsindustrien mehr Wert geschaffen als in anderen, dennoch gilt generell: Manager haben die Kontrolle über den Wertsteigerungsprozeß.

- **Wachstum durch Erhöhung der Bruttoinvestitionen.** Dies beinhaltet auch, Kernkompetenzen

auf neue Geschäftsfelder zu übertragen und Erfolgsrezepte geografisch auszuweiten. Dabei sollte nur in die Geschäftsfelder oder Projekte investiert werden, die einen risikoadäquaten Mindest-erfolg versprechen.

- **Verbesserung der Cashflow-Marge** (höherer Cashflow relativ zum Umsatz), beispielsweise durch Kostensenkung und Preispolitik.
- **Erhöhung der Kapitalproduktivität** durch verbesserte Ressourcenallokation und optimale Auslastung des Anlagevermögens.

# FAZIT

## Eigenkapital als beschränkender Faktor Ihrer Wachstums-Strategie?

Ihr Unternehmen befindet sich in einer anspruchsvollen Entwicklungsphase.

Dank gezielter Strategien und Investitionsprogramme oder durch Kauf eines Drittunternehmens steht Ihr Unternehmen vor oder **mittlen in einem starken Wachstumsprozeß**.

Angenommen, der damit verbundene Finanzbedarf übersteigt die selbst erarbeiteten Mittel Ihres Unternehmens und kann mit üblichen Bankkrediten nur teilweise gedeckt werden bzw. die zusätzliche **Verstärkung der Kapitalbasis** durch die Gesellschafter ist nicht möglich oder nicht erwünscht.

Für Sie als Eigentümer bzw. Manager des Wachstumsunternehmens ergeben sich somit zwei Alternativen strategischer Weichenstellung:

1. Sie passen den Wachstumsrhythmus den eigenen Möglichkeiten an und verzichten damit im Sinne einer Selbstbeschränkung auf Geschäftspotential.

2. Sie suchen einen geeigneten **externen Eigenkapitalpartner**. Einen Partner, der die Kapitalbasis Ihrer Firma verstärken und damit die volle Ausschöpfung des Wachstumspotentials sicherstellen kann, ohne die strategische

Autonomie Ihrer Firma in Frage zu stellen.

**Modern Products bietet Ihnen Eigenkapital auf Zeit – mit CapVis Equity Partners AG**, dem diesbezüglich führenden Unternehmen der Schweiz.

28 Unternehmens-Transaktionen seit 1995, davon 7 Börsengänge, stehen für ausgewiesene Erfahrung und Reputation. CapVis ist mit der UBS Bank AG verbunden und bietet dadurch weltweite Kontakte und Unterstützung.

Die UBS Bank AG ist mit Abstand der weltgrößte Vermögensverwalter.

Die Vorgangsweise in chronologischer Reihenfolge:

- Sie entscheiden sich für die Weichenstellung »Wachstum« mit externer Kapitalbeteiligung.
- Sie überzeugen CapVis von der Marktstellung Ihres Unternehmens und dem Potential Ihrer Unternehmensstrategie.
- CapVis erarbeitet mit Ihnen ein partnerschaftliches Beteiligungskonzept, welches die finanziellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens, Ihre Strategie und Zielsetzung sowie die Investitionskriterien von CapVis ausgewogen ansetzt.
- Auf Basis einer Unternehmensbewertung, welche das bisher Erreichte und das künftige Potential angemessen berück-

sichtigt, führt CapVis Ihrer Gesellschaft, in der Regel über eine Kapitalerhöhung, die notwendigen neuen Mittel zu.

• Als Minderheitsgesellschafter/ Aktionär trägt CapVis das volle Beteiligungsrisiko und hat das partnerschaftliche Interesse daran, daß sich Ihr Unternehmen dynamisch weiterentwickelt.

• Nachdem sich das geplante Wachstum eingestellt hat, beabsichtigt CapVis die Wertsteigerung aus der Beteiligung zu realisieren – zum geeigneten Zeitpunkt und nach Absprache mit Ihnen, dem Mehrheitspartner. Das Unternehmen hat dann die kritische Wachstumsphase erfolgreich bewältigt, und es ist auch für Sie, den Mehrheitsgesellschafter, beträchtlicher Mehrwert entstanden.

**Gemeinsam wurde eine Win/win- Situation geschaffen.**

Vielleicht ist der Einstieg von CapVis in Ihr Unternehmen erst die Vorstufe eines geplanten Schritts auf den Kapitalmarkt.

Zur Sicherstellung der langfristigen Unternehmensentwicklung kann die Einführung der Aktien an der Börse sinnvoll und notwendig sein. CapVis unterstützt Sie darum auch bei der Vorbereitung eines solchen »Going Public«. I