

MBO- / MBI WEGWEISER

Wie findet man den richtigen Partner für ein erfolgreiches MBO / MBI?



MANAGEMENT BUY-OUTS UND BUY-INS
EIN WEGWEISER FÜR DEN MANAGER

Die Corporate Finance Spezialisten von CCS Equity Partners haben sehr große Erfahrung bei der Begleitung und Unterstützung von Klienten bei MBOs und MBIs. Unsere Rolle während eines MBOs oder MBIs kann die Formulierung des Angebotes, Beratung der Manager bei der Erstellung eines Business Plans, Unterstützung bei der Suche nach Finanzgebern und bei den Verhandlungen, Strukturberatung und die spätere Umsetzung des Business Plans beinhalten.

Obwohl wir enge Beziehungen zu vielen institutionellen Anlegern pflegen, ist CCS Equity Partners unabhängig und hat keine eigenen Fonds. Darum sind wir in der Lage, Management Teams bei MBOs und MBIs unabhängig zu beraten.

Die folgende Broschüre wurde von CCS Equity Partners rein zu informativen Zwecken vorbereitet. Dieser Wegweiser beabsichtigt, den Managern und Unternehmen einen breiten Überblick bezüglich MBOs und MBIs zu geben. Er ist nicht umfassend und einige Punkte sind sehr komplex. Trotz der Informationen in diesem Wegweiser sollte kein Projekt ohne die Hinzuziehung eines Experten begonnen werden.

Falls ein Unternehmer bzw. das Management eines Unternehmens an weiteren Informationen interessiert ist, werden wir diese selbstverständlich gern geben. Dies kann allerdings nur in einem persönlichen Gespräch erfolgen unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Bewertungsansätze bzw. finanzielle Strukturierungen einer möglichen Transaktion des Unternehmens nicht ad hoc, sondern nur bei Vorlage detaillierter Informationen erarbeitet werden können.

Es ist im Sinne von CCS Equity Partners bei weiteren Schritten eng mit Ihren persönlichen Beratern zusammenarbeiten, um Ihr Anliegen rasch und diskret abzuwickeln. Die hier präsentierten Informationen spiegeln öffentliche Angaben bzw. unsere eigenen Erfahrungen wider, stellen aber nur begrenzt unternehmensspezifische Ansätze dar. Falls Sie weitere Informationen bezüglich unserer Unterstützungsmöglichkeiten benötigen, wenden Sie sich bitte an einen unserer Corporate Finance Partner:

Axel Beeck
Axel.Beeck@ccs-finance.de

Marc Boscheinen
Marc.Boscheinen@ccs-finance.de

CCS Equity Partners
Alt Erlenbach 21
60437 Frankfurt

Agenda

1. Überblick 3
2. Finanzierung
3. Transaktionsablauf
4. Business Plan
5. Due Diligence
6. Vertragswerk
7. Post MBO/MBI Implementation
 - a) Anhang
Business Plan
 - b) Anhang
Ablauf detailliert
 - c) Anhang
Verträge
 - d) Anhang
Bewertung
 - e) Anhang
Reporting
 - f) Anhang
Exit
 - g) Anhang
Glossar / "Beraterdeutsch"

1. Überblick

Seit Ende der 80er Jahre haben bereits viele deutsche Manager ein erfolgreiches MBO getätigt. Große Unternehmen möchten sich weiterhin von Aktivitäten trennen, die nicht zu ihren Kernaktivitäten zählen. Zusätzlich suchen viele Familienunternehmen Nachfolger und damit wächst auch die Zahl der Möglichkeiten für MBOs und MBIs.

Mit dieser Broschüre möchten wir Manager ansprechen, die ein MBO oder MBI beabsichtigen.

Was ist ein MBO?

Ein Management-Buy-Out (MBO) ist eine Firmenübernahme durch ihr Management. Normalerweise wird es unter Zuhilfenahme von institutionellen Anlegern (z. B. Beteiligungsgesellschaften, Banken etc.), die durch ihr Kapital in Form von Darlehn und Eigenkapitalbeteiligungen den größten Teil der Akquisition finanzieren, durchgeführt.

Bei einem MBO bilden einige der leitenden Angestellten ein sogenanntes "Management-Team", das Anteile an dem Unternehmen erwirbt. Allerdings gibt es auch andere Varianten dieses Konzeptes. Eines ist zum Beispiel ein Buy-Out durch einen größeren Kreis der Mitarbeiter des Unternehmens (Employee-Led-Buy-Out). Hauptsächlich wird dieses Buy-Out entweder zur Motivation der Mitarbeiter oder bei Unternehmen, bei welchen ein breiter Gesellschafterkreis aus firmenpolitischen Gründen erwünscht ist, getätigt.

Eine andere Form eines Buy-Outs ist ein "Spin-Out". Hier wird ein Randgeschäft, oft in einer frühen Entwicklungsphase, von dem Management-Team zusammen mit institutionellen Anlegern erworben. Dabei gibt die Muttergesellschaft finanzielle Unterstützung und erhält eine Option, Anteile zu einem späteren Zeitpunkt zurückzukaufen.

Wann ist ein MBO geeignet?

Erfolgreiche MBOs sind in allen Branchen getätigt worden. Bei der Größe des Geschäftes gibt es keine Grenzen. Der Erfolg eines MBOs hängt nicht von der Branche ab, sondern von den Fähigkeiten des Managements und den Eigenschaften des Unternehmens:

- Es sollte möglichst ein positiver Cash Flow erwirtschaftet werden, um die Verbindlichkeiten aus der Finanzierung der Transaktion schnellstmöglich zurückzahlen zu können. Dieser Cash Flow kann entweder aus dem operativen Gewinn oder aus dem Verkauf von Vermögensgegenständen kommen.
- Ein MBO-Unternehmen sollte in der Lage sein, eine hohe Fremdfinanzierung zu tragen, um sich die Vorteile des Hebeleffektes zu sichern. Je mehr vom Kaufpreis fremdfinanziert wird, ohne das Geschäft zu gefährden, um so größer ist der Unternehmensanteil, den das Management erwerben kann.
- Das Unternehmen sollte eine signifikante Position in seinem Markt besitzen, mit einer gut eingeführten Produktpalette.

- Unternehmen, die keine Returns auf den Eigenkapitaleinsatz haben
- Es handelt sich um Tochtergesellschaften, die nicht in die strategische Ausrichtung der Mutter passen
- Ein Familienunternehmen mit Nachfolgeproblematik
- Ein Anteilseigner möchte die anderen auskaufen

Was ist ein MBI?

Im Gegensatz zu einem MBO erwerben bei einem Management-Buy-In (MBI) externe Manager mit Unterstützung von institutionellen Anlegern ein Unternehmen. Das Management-Team erhofft sich durch seine Industrieerfahrungen und persönlichen Fähigkeiten eine Wertsteigerung.

Die Risiken eines MBIs sind traditionell größer als die eines MBOs. Die Gründe dafür sind:

- Ein MBI Team hat nicht die Kenntnisse bezüglich des Unternehmens wie ein MBO Team. Darum ist das Risiko, dass die MBI-Pläne scheitern, größer.
- Der Verkäufer eines MBI-Targets ist einem MBI Team weniger freundlich gesonnen als einem MBO Team. Die Chancen günstiger Übernahmebedingungen sind geringer.
- Ein MBI verlangt mehr Arbeit bei Beginn um ein passendes Target zu finden, ein passendes Team zusammenzustellen und das nötige Kapital aufzubringen. Damit erhöht sich das Risiko des Managers, bei Fehlern, höhere Kosten zu tragen.

Gelegentlich schließen sich auch interne und externe Manager beim Kauf zusammen. Solch ein Geschäft nennt man BIMBO (Buy-In Management Buy-Out)

Finanzierungsphase	Early Stage			Expansion Stage	Later Stage	
	Seed	Start-Up	First-Stage	Second/Third Stage	Bridge	MBO/MBI
Unternehmensphase	Produkt-konzept Markt-analyse Grundlagen-entwicklung	Unter-nehmens-gründung Entwicklung bis zur Pro-duktionsreife Marketing-konzept	Produktions-beginn Marktein-führung	Marktdurch-dringung evtl. Wachstums-finanzierung Erweiterung des Pro-duktionspro-gramms und der Vertriebs-organisation	Vorbereitung eines Börsenganges oder Verkauf an industriellen Investor	Übernahme durch vorhandenes Management (MBO) oder externes Management (MBI)
Gewinn-/Ver-lusterwartung des Unterneh-mens						
Typische Finanzierungs-quellen	Eigene Mittel →			← Fremdfinanzierung		
	Öffentliche Mittel →			← Börse		
	← Venture Capital →					
Typische Management-probleme	Einschätzung von Produkt-idee und Markt Professionalität	Mißtrauen der Kapital-geber Suche nach Führungs-kräften und Personal	Imagepro-bleme	Suche nach Fremdkapital-Gebern Aufbau von Marktposition und Image Organisa-tionsprobleme	Verstärkung des Wettbe-werbs Organisa-tionsprobleme	Finanzkraft des Managements Dynamik des Managements

Das Management Team

Ein kritischer Faktor bei der Durchführung eines MBOs oder MBIs ist die Qualität des Management Teams. Institutionelle Anleger müssen von der Erfahrung und dem Engagement des Management Teams überzeugt sein, bevor sie aus ihren Fonds investieren.

Ein MBO oder MBI beinhaltet einen Grad an Risiko für das Management Team. Die Manager müssen nicht wohlhabend sein, aber es wird von ihnen erwartet, dass sie sich auch an der Finanzierung beteiligen und bei Nichterfolg darauf vorbereitet sind, ihr Kapital zu verlieren.

Ein erfolgreiches Management Team muss folgende Fragen mit "ja" beantworten können:

- Gibt es einen dominanten Teamführer?
Ein dominanter Teamführer ist entscheidend, um solche komplexen und schwierigen Transaktionen zu tätigen, ebenso ist er wichtig bei der Steuerung der ersten Schritte eines MBOs
- Beinhaltet das Team Manager mit Erfahrung in allen entscheidenden Funktionen des Betriebes (z. B. Marketing, Produktion und Unternehmensplanung)?
- Gibt es einen fähigen Finanzdirektor, der das Unternehmen bei einer angespannten Geldlage steuern kann?
- Kann das Team auch "selbst Hand mit anlegen"?
Ein Management Team, das an Unterstützung und an eine Unternehmensplanung gewohnt ist, wird sicher bei einem "Stand-alone" MBO Schwierigkeiten haben.
- Hat das Team einen gut durchdachten und durchführbaren strategischen Plan für das Unternehmen, der die hohe Fremdfinanzierung mit berücksichtigt?
So wichtig wie die Implementierung der Pläne nach dem MBO ist, so muss das Team seine Pläne den institutionellen Anlegern in einer klaren und überzeugenden Weise unterbreiten.

Welche Anforderungen sollte das zu übernehmende Unternehmen erfüllen?

Ein Grossteil der Kriterien, welche die Beteiligungshäuser von einem Unternehmen erwarten, sind nur qualitativ bewertbar. Theoretisch sollten folgende Kriterien erfüllt sein:

- Produkte mit Brands
- Star Position der Produkte im Lebenszyklus
- Keine Hightech Märkte mit kurzen technologischen Zyklen
- Lange Produktlebenszyklen
- Old Economy
- Produzierendes Gewerbe (keine Dienstleister)
- Hohe Unabhängigkeit gegenüber Kunden und Lieferanten
- Hohe Markteintrittsbarrieren
- Gleichbleibendes Geschäft, d.h. kaum saisonale/zyklische Schwankungen
- „Starke“ Aktiva zur Kreditbesicherung
- Hohe liquide Mittel
- Geringe Kundenforderungen
- Transparente Verbindlichkeiten (z.B. Rückstellungen...)
- Kein Turnaround Fall, sprich das Unternehmen erwirtschaftet Gewinne
- Kaum F&E Aufwendungen
- Niedriger Kaufpreis im Verhältnis zu den erwartenden Cash Flows
- Exitwahrscheinlichkeit zeitlich wie auch bewertungstechnisch absehbar

Grundsätzlich gesehen sind dies eine Menge von Kriterien. Aus unseren Erfahrungen haben wir feststellen müssen, dass es aber nur ein klares K.O. Kriterium gibt: Kein Beteiligungshaus investiert nur in Menschen, sondern es sollten auch nachhaltige Vermögensgegenstände vorhanden sein bzw. während der Beteiligungszeit geschaffen werden.

Wie entwickelt sich der Markt für MBOs / MBIs in Deutschland?

Private Equity-Gesellschaften haben von 1986 bis 2003 insgesamt rund 25 Milliarden Euro in ca. 15.000 kleine und mittlere Unternehmen investiert. Zum Jahresende 2003 waren deutsche Private Equity-Gesellschaften mit insgesamt € 18 Milliarden an rund 5.000 kleinen und mittleren Unternehmen beteiligt. Diese erwirtschafteten mit 400.000 Beschäftigten Jahresumsätze in Höhe von insgesamt 95 Milliarden Euro - deutlich mehr als die hochsubventionierten Branchen Landwirtschaft, Kohlebergbau und Schiffbau zusammen.

Damit hat sich Private Equity zu einem wesentlichen Instrument der Finanzierung von Innovations-, Wachstums- und Restrukturierungsprozessen entwickelt.

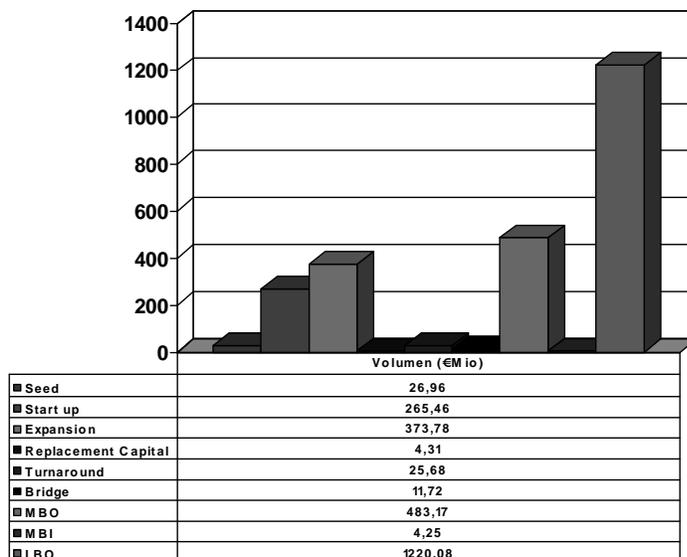
Doch auch der Markt für Finanzinvestoren spiegelt die allgemeinen Verhältnisse wider. Eigentlich sollte man davon ausgehen, dass gerade schlechte Zeiten für Finanzinvestoren ein Einkaufsparadies darstellen. Aber weit gefehlt, bis 1996 befand man sich in einer Konsolidierungsphase und erst durch das neu geschaffene Börsensegment „Neuer Markt“ wurden Wachstumsraten von über 40% erzielt.

Der Umschwung 2001 im Private Equity-Markt hat wieder zu realistischen Unternehmens-bewertungen und einer Bereinigung in den Portfolios der Beteiligungsgesellschaften geführt. Die Zahl der neuen Investitionen ist deutlich von 2.181 (im Jahr 2000) auf 876 (2003) zurückgegangen.

Betrachtet man die jüngste Entwicklung, so scheint der Markt den Tiefpunkt hinter sich zu haben. Die Early Stage-Investitionen waren im Jahresverlauf 2003 erstmals nicht mehr rück-läufig, sondern stagnierten auf dem erreichten Niveau. Im Later stage-Segment war sogar eine leichte Zunahme zu verzeichnen. Durch neue Anlageschwerpunkte (Vulture Fonds, LBOs) konnte selbst nach dem Zusammenbruch noch ein zweistelliges Wachstum realisiert werden. So konnte in 2003 durch die zunehmenden Buy Outs mit hohen Investitionsvolumina das Portfolio um 10,7% gesteigert werden.

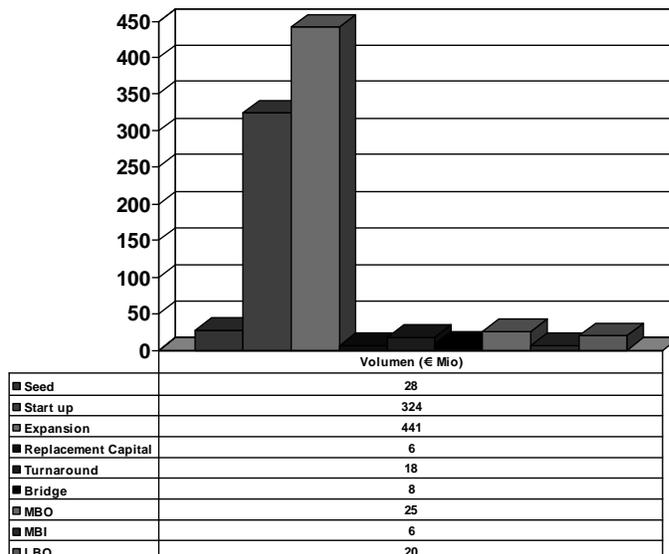
Seit den 90er Jahren haben sich deutliche Veränderungen im Markt vollzogen. Bis 2000 dominierten Investitionen in den High Tech Bereich. Der dann folgende Zusammenbruch des Neuen Marktes hat sich in den letzten Jahren durch einen deutlich erkennbaren Trend zu einer Verschiebung der Investitionsschwerpunkte von der Frühphase zu reifen Unternehmen erkennen lassen. Im letzten Jahr dominierten die Buy Outs mit einem Marktanteil von über 70%.

Bruttoinvestitionen 2003: Volumen



Trotz des signifikanten Zuwachses der Buy Out Investitionen von € 1,1 auf € 1,7 Milliarden war die Anzahl der Transaktionen im Vergleich zu anderen Ländern noch relativ gering.

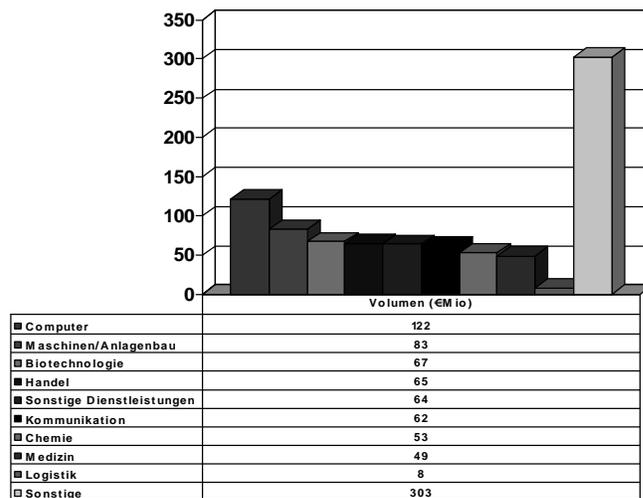
Bruttoinvestitionen 2003: Anzahl



Gibt es Branchenschwerpunkte in Deutschland?

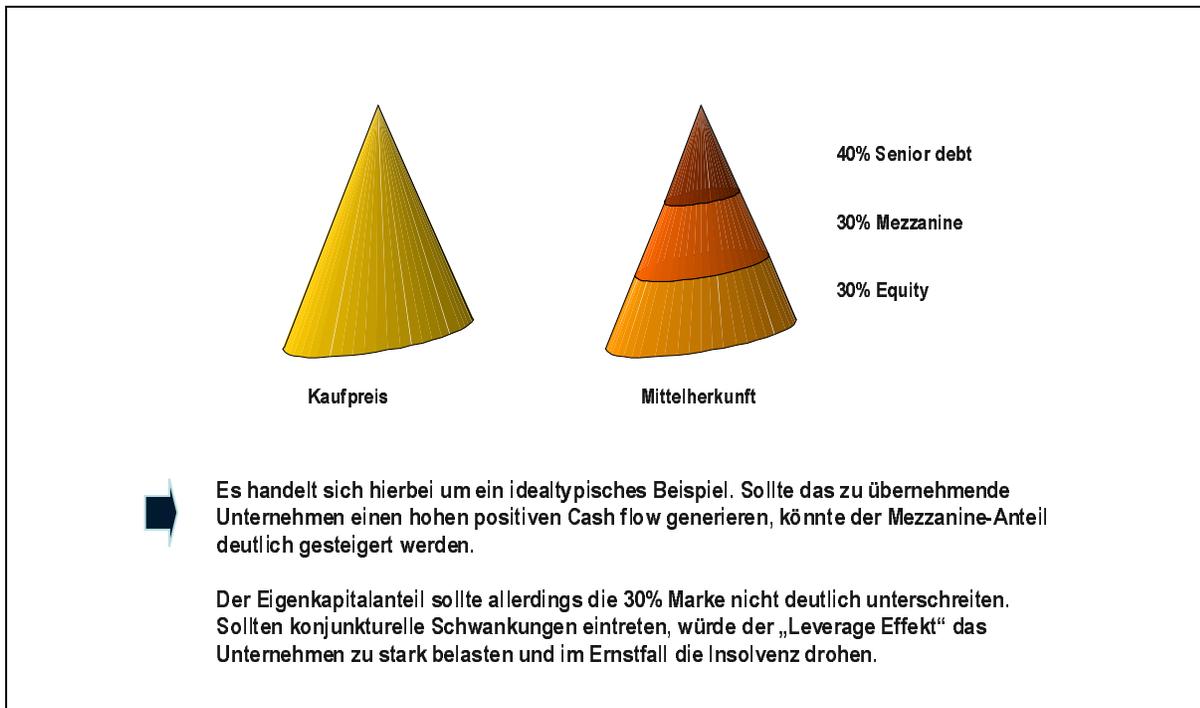
Auch hier hat der Zusammenbruch des Neuen Marktes deutlich seine Spuren hinterlassen. Der Anteil an Investitionen in Unternehmen aus dem High Tech Bereich sank zum dritten Mal in Folge von 32,3% in 2002 auf 25,4% in 2003.

Bruttoinvestitionen 2003: Branchen



2. Finanzierung

Schwerpunktmäßig wird in Deutschland in mittelständische Unternehmen investiert. Die Finanzierung eines MBOs / MBIs setzt sich dabei typischerweise aus den folgenden Komponenten zusammen:



Eigen-, Mezzanine oder Fremdkapital

Bei der direkten Beteiligung am Nominalkapital des Unternehmens ist das Private Equity Haus Mitunternehmer und partizipiert sowohl an den Verlusten als auch den Gewinnen der Gesellschaft. Gewinne werden entweder thesauriert oder zur Ablösung der Verbindlichkeiten genutzt, da die Beteiligungsgesellschaften nicht an laufenden Ausschüttungen interessiert sind. Die Private Equity Häuser realisieren ihre Verzinsung beim Exit.

Nach der Liquiditätsplanung, die Zahlungsströme erfasst und Aussagen über die Höhe und den Zeitpunkt des Kapitalbedarfs ermöglicht, ist noch die Frage der Kapitalherkunft zu klären. Mögliche Kapitalquellen lassen sich in Eigen- und Fremdkapital unterteilen:

- Eigenkapitalquellen
 - Eigene Mittel, Mitarbeiterbeteiligungen
 - Beteiligungsgesellschaften, private Investoren
 - Industrielle Beteiligungen
 - Börse

- Fremdkapitalquellen
 - Familiendarlehen
 - Staatliche Unterstützung, z. B.:
 - ERP-Darlehen für Existenzgründer
 - ERP-Darlehen für Investitionen
 - Förderprogramme der Länder
 - Hypotheken
 - Bankkredite

Für die Deckung des kurzfristigen Kapitalbedarfs empfehlen sich Kontokorrentkredite, Lieferantenkredite oder Privatdarlehen. Die langfristige Finanzierung erfolgt meist über Bankdarlehen, Privatdarlehen, Bareinlagen, staatliche Programme und Eigenkapitalhilfen.

Die folgende Grafik zeigt deutlich die wesentlichen Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Finanzierungsphasen.

	Private Equity	Venture Capital
Zielunternehmen	Etabliertes Unternehmen („old economy“)	junge, innovative High-Tech-Unternehmen
Industrienerfahrung	Kann	MUSS
Betreuung	Niedrig	HOCH
Beteiligungsziele	Zinsen, Dividende, Wertsteigerung	Wertsteigerung
Verweildauer	Keine	4 – 8 Jahre
Finanzierungsschritte	Einer	MEHRERE
Bewertung	DCF	Zukunfts- und ergebnisorientiert

Die "billigste" Form einer institutionellen Finanzierung für ein Management Team ist die Beleihung der Aktiva des Unternehmens. Dies ist allgemein als "vorrangige Verbindlichkeiten" (oder "Senior Debt") bekannt und hat die Form von befristeten Anleihen oder eines Überziehungskredits.

Je mehr "Senior Debt" aufgenommen werden können, um so weniger Kapital von institutionellen Investoren wird gebraucht. Aber es gibt eine Grenze für die Schulden, die über den Cash Flow des Unternehmens bedient werden. Es ist wichtig, dass die Höhe der Verschuldung und der entstehenden Kosten nicht die Überlebensfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt, insbesondere bei unerwarteten Umsatzeinbußen oder bei steigenden Zinsen.

Der Zinssatz bei "Senior Debt" hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, von der Unternehmensgröße, der Kapitaldecke, Aktiva und dem erwarteten Risiko. Sie dürfen sich aber nicht von den üblichen Sätzen bei normalem Geschäftsgang unterscheiden.

Eine "teurere" Art der Fremdfinanzierung, die bei größeren Buy-Outs an Bedeutung zunimmt, sind die "nachrangigen Verbindlichkeiten" (Subordinated Debts) oder "Mezzanine Finance". Mezzanine hat grundsätzlich höhere Zinssätze als Senior Debt, da das Risiko auch wesentlich größer ist. Eine Mezzanine-Anleihe verschafft dem Eigner manchmal einen größeren Gewinn über eine Prämie bei Auflösung oder so genannte "Besserungsscheine" (die Möglichkeit des Erwerbs von Anteilen zu ihrem nominalen Wert beim Verkauf eines Unternehmens oder bei seiner Börseneinführung). Mezzanine Finance wird normalerweise eingesetzt, wenn keine ausreichenden Sicherheiten für weiteres Senior Debt bestehen, aber ein ausreichender Cash Flow für zusätzlichen Zinsaufwand erwartet wird.

Mezzanine Anleihen sind grundsätzlich von ähnlicher Art wie Senior Debt, abgesehen davon, dass die Sicherheiten untergeordneter Natur sind und die Rückzahlung meist im Verkauf eines Unternehmens oder seiner Börseneinführung mündet. Die Höhe der für Mezzanine Kreditgeber akzeptablen Zinsdeckung darf niedriger als bei Senior Debt sein.

Die "teuerste" Art der Finanzierung ist das "Institutional Equity". Institutionelle Anleger fordern eine wesentlich höhere Verzinsung, die über den Leihgebühren liegt, um das Risiko einer Investition in einer hoch fremdfinanzierten privaten Unternehmung wiederzugeben. Aber sie sind auch vorbereitet, einen hohen Teil ihres Gewinns in Form

einer Kapitalerhöhung zu erhalten. Deshalb ist auch der Austritt (Exit) für einen institutionellen Anleger von großer Wichtigkeit.

Ein institutioneller Anleger wird seinen erwarteten und aktuellen Erfolg mit Hilfe des "Internal Rate of Return" ("IRR") messen, der sich aus den diskontierten zukünftigen Erträgen und dem Capital Cash Flow zusammensetzt.

Die Formen der Beteiligung von institutionellen Anlegern variieren und hängen sowohl von deren Interessen als auch von der Struktur des Unternehmens ab. Institutionelle Anleger beteiligen sich z. B. in Form von Stammaktien (oder Vorzugsaktien, die später in Stammaktien umgewandelt werden), Vorzugsaktien mit einer fixen oder variablen ("Beteiligung") Dividende, Darlehn oder auch einer Kombination aus diesen. Die Formen ändern sich von Transaktion zu Transaktion.

Beteiligung des Managements

Ein MBO oder ein MBI wird immer Investitionen vom Management Team fordern. Dies mag beim Kaufpreis nicht so entscheidend sein, aber trotzdem noch groß genug, um sich die Verpflichtung des Management Teams während des Projektes zu sichern.

Beispielsweise nehmen die Manager eine Hypothek auf ihr Haus auf. Unter Umständen können die Zinszahlungen für diese Hypothek steuerlich absetzbar sein. Im Konkreten muss aufgrund der Komplexität dies erst geprüft werden. Normalerweise erhält das Management Stammaktien. Sie beinhalten das größte Risiko und liegen unter institutionellen Stammaktien. Allerdings haben sie auch den Anreiz des höchsten zukünftigen Gewinns.

Am Anfang des Finanzierungsprozesses muss abgesteckt werden, wie viel jede Seite (Management und Anleger) vom "Kuchen" bekommen soll. Die Phase der Verhandlung kann zu Auseinandersetzungen führen, obwohl es doch eigentlich eine harmonische Beziehung sein sollte!

Normalerweise verlangen Anleger einen Anteil in Höhe des erwarteten Gewinns für das eingegangene Risiko und belassen den Rest dem Management Team. Daraus ergeben sich zwei Implikationen:

- Management und Anleger müssen nicht das Kapital auf einer Basis von 1:1 zeichnen, oder häufiger, Management und Anleger zeichnen 1:1 aber die Anleger werden zusätzlich für rückzahlbare Vorzugsaktien gegenzeichnen und
- der Kapitalanteil der Anleger wird von ihrer Erwartung des zukünftigen Geschäftes abhängig sein. Die Aufteilung bezüglich Stamm- und Vorzugsaktien bei den Anlegern ist abhängig von der Höhe der Beteiligung.

Die "typische" MBO/MBI Struktur

Eigentlich gibt es keine "typische" Struktur für MBOs und MBIs. Die Struktur wird von dem Lead Investor und dem Management Team unter Berücksichtigung folgender Gründe entwickelt:

- Erwarteter Return des Anlegers
- "Hebeleffekt" des Unternehmens
- Erwarteter Cash Flow des Unternehmens

Trotzdem möchten wir ein hypothetisches MBO bei einem Produktionsbetrieb mit einem Kaufpreis von € 25 Mio. durchspielen. Die Finanzierung eines solchen MBOs könnte folgendermaßen aussehen

Benötigtes Kapital	T€	Kapitalherkunft	T€
Kaufpreis	20.000	Management Team (20% vom Stammkapital)	250
Working Capital 1. Jahr	1.000	Private Equity Haus	
		- Stammkapital	1.000
		- Vorzugsaktien	10.000
Honorare und Kosten	750	Kapital gesamt	11.250
		Senior Debt	
		- Langfristige Bankdarlehen	9.500
		- Revolving overdraft	1.000
Summe	21.750	Summe	21.750

Das Beispiel zeigt, dass das Management nur 1% des Kapitalbedarfs aufbringen, muss um 20% des Kapitals zu halten. Dieser Anteil kann auch noch weiter steigen, falls ein Ratchet eintritt.

Weitere detaillierte Beispiele einer möglichen Struktur eines großen MBOs oder eines kleinen MBI finden Sie in Anhang A.

Performance Ratchet

In den letzten Jahren haben Ratchets bei MBOs und MBIs zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Das Ratchet ist eine Vereinbarung, bei der die Manager einen größeren Anteil an der Unternehmung erhalten, wenn diese gut läuft und umgekehrt. Die Idee eines solchen Ratchets ist, dass der Manager einen größeren Ansporn hat und damit auch das Risiko der Anleger sich verringert. Das Management Team darf auch nicht vergessen, dass sich damit der Return bei den Anlegern verringert.

Ein Ratchet kann als Maßstab auf alle betrieblichen Leistungen eingesetzt werden. Die häufigsten Ratchets sind entweder erreichter Gewinn über eine vorgegebene Periode oder der Ertragswert des Unternehmens bei Verkauf oder Börseneinführung.

Es wird sehr viel über die Vor- und Nachteile eines solchen Ratchets diskutiert. Zusammenfassend kann man sagen:

- Vorteile
 - Ansporn für das Management
 - Reduzierung des Risikos bei Nichterreichen der Zielsetzung für die Anleger (durch Anteilserhöhung)
- Nachteile
 - um kurzfristige Ziele zu erreichen, könnte die langfristige Planung vernachlässigt werden
 - Das Management erhält bei Nichterreichen der Zielsetzung weniger Anteile
 - Verkomplizierung der Transaktionsbedingungen
 - Unterschiedliche Zielsetzung zwischen Management und Anlegern kann zu Konflikten führen

Ob ein Ratchet Inhalt der Finanzstruktur ist oder nicht, hängt von den persönlichen Vorlieben der Manager und der Anleger und den Verhandlungen über die Struktur des Geschäftes ab.

Für beide Seiten ist es wichtig, dass die Ratchets auf messbaren Leistungen basieren und dass diese von dem Management beeinflusst werden können.

Fallbeispiel

Die komplexe Planung eines MBOs wird im folgenden in einem Beispiel erläutert:

Es handelt sich hierbei um den typischen Fall der Nachfolgeproblematik, die durch einen MBO geregelt wird. Die finanzwirtschaftliche Ausgangslage ist folgendermaßen:

<u>Bilanz zum 31.12.2003</u>			
<u>Aktiva</u>		<u>Passiva</u>	
Anlagevermögen	16,5	Eigenkapital	20,0
Umlaufvermögen	15,0	Bankkredite	12,5
Kasse	1,0		
Bilanzsumme	32,5		32,5

<u>GuV 2003</u>		<u>Unternehmensbewertung</u>	
Umsatz	157,9		
Materialaufwand	-86,0		
Personalaufwand	-45,0	EBITA	18,0
Sonstiger betriebl. Aufwand	-7,0	Bewertungsfaktor	5x
EBITDA	19,9	Unternehmenswert	90,0
Abschreibungen	-1,9	Nettoverbindlichkeiten	-12,5
EBITA	18,0	Wert des Eigenkapitals	77,5

Der MBO soll von einem Private Equity Haus begleitet werden, das ein Angebot mit folgender Struktur vorschlägt:

NewCo:

- Die neu zu gründende GmbH erhält als Gesellschafter zu 30% das MBO Team und zu 70% das Beteiligungshaus.
- Die GmbH wird mit einem Stammkapital in Höhe von 8 Mio. ausgestattet.
- Im Rahmen eines Asset Deals werden die Aktiva der bisherigen operativen Gesellschaft übernommen, die Verbindlichkeiten werden zum Nennwert abgelöst.

Bewertung:

- Zur Bewertung wird ein EBITA Faktor von 5 angesetzt, welcher zu einem Unternehmenswert von 90 Mio. führt. Nach Abzug der Nettoverbindlichkeiten in Höhe von 12,5 Mio. ergibt sich ein Kaufpreis für das Eigenkapital von 77,5 Mio. Da der Kassenbestand von 1 Mio. als betriebsnotwendig erachtet wird, findet kein Abzug bei der Berechnung der Nettoverbindlichkeiten statt.
- Die Nebenkosten der Transaktion (Berater, Anwälte, Notare,...) werden mit 3 Mio. angesetzt.

Finanzierung

- Die Finanzierung der Transaktion soll durch 3 Formen sichergestellt werden, einen erstrangigen Bankkredit, durch Mezzanine sowie ein Gesellschafterdarlehen des Beteiligungshauses.
- Der Bankkredit wird mit 7% p.a. verzinst und ist vorrangig zu tilgen.
- Das Mezzanine wird mit 9% p.a. gewährt, ergänzt um einen Equity Kicker in Form einer europäischen Kaufoption auf 4% des Eigenkapitals zum Nominalwert. Die Tilgung ist innerhalb von 10 Jahren frei zu gestalten.
- Das Gesellschafterdarlehen wird als letztes, spätestens jedoch zum Zeitpunkt des Exits, getilgt; die Zinsen werden bis zur vollständigen Tilgung der ersten beiden Finanzierungen thesauriert.

Exit: Die Beteiligungsgesellschaft plant ihren Anteil durch die Wandlung in eine AG mit anschließendem Börsengang in 2010 zu veräußern.

<u>Mittelverwendung</u>	
Kaufpreis für das EK	77,5
Schuldenablösung	12,5
Transaktionskosten	3,0
Benötigte Mittel	93,0

<u>Mittelherkunft EK</u>	Beim Kauf	Beim Exit	<u>Mittelherkunft FK</u>		% benötigter Mittel
Management	2,4	2,4	Bankkredit	50,0	53,8%
Private Equity	5,6	5,2	Mezzanine	20,0	21,5%
Mezzanine	0,0	0,3	Gesellschafterdarlehen	15,0	16,1%
EK	8,0	8,0	FK	85,0	91,4%

Die neue Bilanz nach Abschluß der Transaktion sieht dann folgendermaßen aus:

<u>Bilanz</u>	<u>Vor Transaktion</u>	<u>Änderungen</u>	<u>Nach Transaktion</u>
Goodwill	0,0	57,5	57,5
AV	16,5	0	16,5
UV	15,0	0	15,0
Kasse	1,0	3,0	4,0
Aktiva	32,5	60,5	93,0
EK	20,0	-12,0	8,0
Bankkredit	12,5	37,5	50,0
Mezzanine	0,0	20,0	20,0
Gesellschafterdarlehen	0,0	15,0	15,0
Passiva	32,5	60,5	93,0

Der Transaktion und der damit verbundenen Finanzierung liegen folgende Annahmen zu Grunde:

- Die Umsätze sowie die Aufwendungen steigen jährlich um 3,5%.
- Die Abschreibungen werden zur Substanzerhaltung vollständig reinvestiert.
- Zur Gewährleistung des Wachstums sind Nettoinvestitionen in das Umlaufvermögen in Höhe der jährlichen Wachstumsrate notwendig.

Daraus ergibt sich folgende, konservative Planung für die nächsten Jahre.

<u>GUV Planung</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Umsatz	163,4	169,1	175,1	181,2	187,5	194,1	200,9
Materialaufwand	-89,0	-92,1	-95,3	-98,7	-102,1	-105,7	-109,4
Personalaufwand	-46,6	-48,2	-49,9	-51,6	-53,4	-55,3	-57,3
Sonstiger betriebl. Aufwand	-7,2	-7,5	-7,8	-8,0	-8,3	-8,6	-8,9
EBITDA	20,6	21,3	22,1	22,8	23,6	24,5	25,3
Abschreibungen	-2,0	-2,0	-2,1	-2,2	-2,3	-2,3	-2,4
EBITA	18,6	19,3	20,0	20,7	21,4	22,1	22,9

Die Auswirkungen der gewählten Finanzierungsstruktur sieht man in der Darstellung des Finanzergebnisses.

<u>Zinsaufwand</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Bankkredit	-3,5	-2,8	-2,0	-1,2	-0,4	0,0	0,0
Mezzanine	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,1	0,0
Gesellschafterdarlehen	-1,2	-1,3	-1,4	-1,5	-1,6	-1,8	-1,8
Finanzergebnis	-6,5	-5,8	-5,2	-4,6	-3,8	-2,9	-1,8

Die Transaktionskosten in Höhe von 3 Mio. werden sofort vollständig abgeschrieben, der Goodwill über 15 Jahren amortisiert. Für die Berechnung der Gewerbeertrag- und Körperschaftsteuer wird ein Satz von kumuliert 40% angesetzt.

	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
EBITA	18,6	19,3	20,0	20,7	21,4	22,1	22,9
Finanzergebnis	-6,5	-5,8	-5,2	-4,6	-3,8	-2,9	-1,8
Goodwill Abschreibung	-3,8	-3,8	-3,8	-3,8	-3,8	-3,8	-3,8
Transaktionsaufwand	-3,0	0	0	0	0	0	0
EBT	5,3	9,6	10,9	12,3	13,7	15,4	17,3
Ertragsteuern	-2,1	-3,8	-4,4	-4,9	-5,5	-6,2	-6,9
EAT	3,2	5,8	6,5	7,4	8,2	9,2	10,4

Zur Tilgung der Verbindlichkeiten, vorrangig der Bankkredit, wird der verfügbare Netto Cash Flow verwendet.

<u>Cash Flow</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
EAT	3,2	5,8	6,5	7,4	8,2	9,2	10,4
AfA	-2,0	-2,0	-2,1	-2,2	-2,3	2,3	2,4
Goodwill Abschreibung	-3,8	-3,8	-3,8	-3,8	-3,8	3,8	3,8
Transaktionsaufwand	-3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nicht ausgezahlte Zinsen	-1,2	-1,3	-1,4	-1,5	-1,6	1,8	1,8
Cash Inflow	13,2	12,9	13,9	14,9	16,0	17,2	18,4
Ersatzinvestitionen	-2,0	-2,0	-2,1	-2,2	-2,3	-2,3	-2,4
Erhöhung des Umlaufvermögens	-0,5	-0,5	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
Netto Cash Flow	10,7	10,3	11,2	12,1	13,1	14,2	15,3

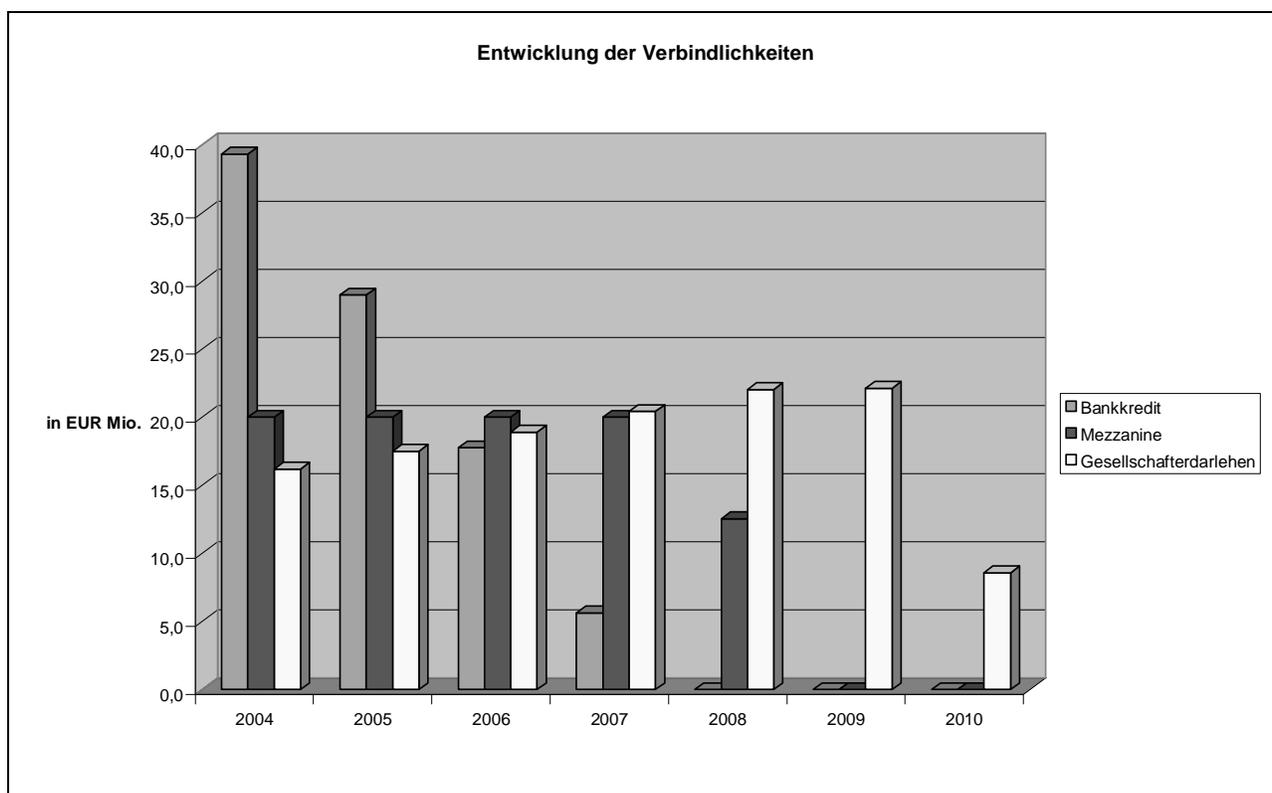
Nach vollständiger Tilgung der Bankverbindlichkeiten wird anschließend das Mezzanine zurückgeführt. Daraus ergeben sich folgende Planbilanzen:

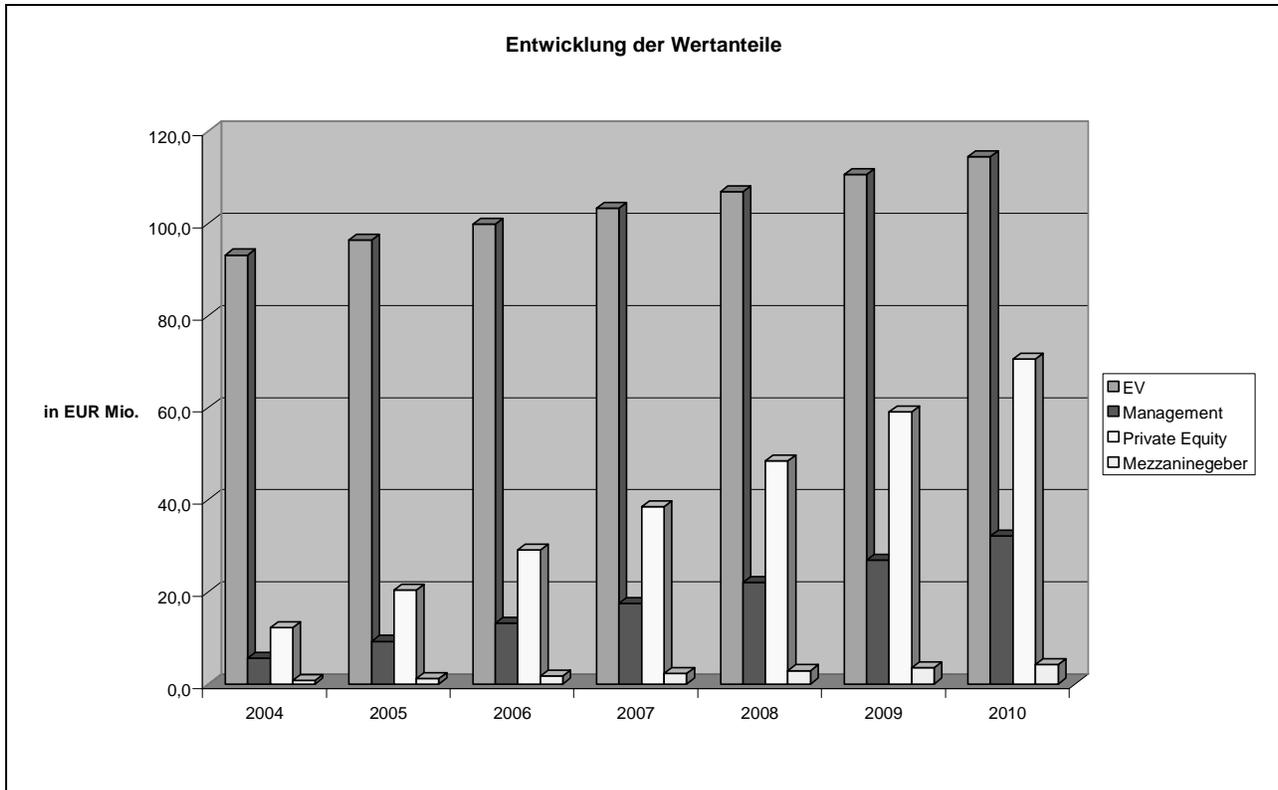
<u>Bilanz</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Goodwill	53,7	49,8	46,0	42,2	38,3	34,5	30,7
AV	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5
UV	15,5	16,1	16,6	17,2	17,8	18,4	19,1
Kasse	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Aktiva	86,7	83,4	80,1	76,9	73,6	70,4	67,3
EK	11,2	16,9	23,5	30,8	39,1	48,3	58,7
Bankkredit	39,3	29,0	17,8	5,6	0,0	0,0	0,0
Mezzanine	20,0	20,0	20,0	20,0	12,5	0,0	0,0
Gesellschafterdarlehen	16,2	17,5	18,9	20,4	22,0	22,1	8,6
Passiva	86,7	83,4	80,1	76,9	73,6	70,4	67,3

Unterstellt man für den gesamten Planungshorizont eine Bewertung von 5x den jeweiligen EBITA, zeigt die Wertentwicklung der einzelnen Anteile für das Management, das Beteiligungshaus sowie den Mezzaninegeber ein stetes Wachstum.

<u>Wertentwicklung</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
EBITA	18,6	19,3	20,0	20,7	21,4	22,1	22,9
Multiple	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Unternehmenswert	93,2	96,4	99,8	103,3	106,9	110,6	114,5
Bankkredit	-39,3	-29,0	-17,8	-5,6	0,0	0,0	0,0
Mezzanine	-20,0	-20,0	-20,0	-20,0	-12,5	0,0	0,0
Gesellschafterdarlehen	-16,2	-17,5	-18,9	-20,4	-22,0	-22,1	-8,6
Kasse	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Wert des Eigenkapitals	18,6	30,9	44,1	58,2	73,3	89,5	106,9
Für das Management	5,6	9,3	13,2	17,5	22,0	26,9	32,1
Für Private Equity	12,3	20,4	29,1	38,4	48,4	59,1	70,6
Für Mezzanine	0,7	1,2	1,8	2,3	2,9	3,6	4,3

Die fortschreitende Tilgung der Verbindlichkeiten durch den Cash Flow über die Jahre sowie einhergehend die Steigerung der Anteilswerte für die 3 Interessengruppen zeigen die beiden nachfolgenden Graphiken anschaulich.



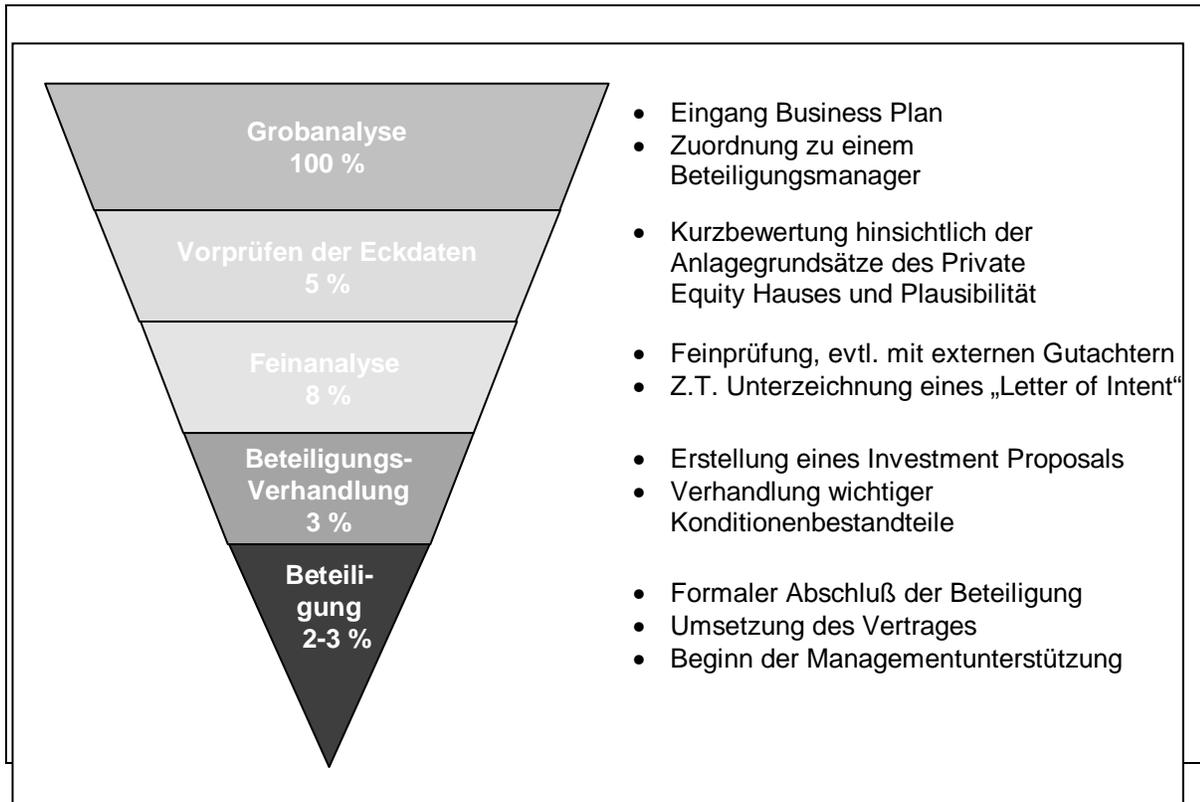


Zum Zeitpunkt des Ausstiegs Ende 2010 ergeben sich daraus folgende Renditen

<u>Verzinsung (IRR)</u>	
Für das Management	44,8%
Für Private Equity	24,7%
Für Mezzanine	11,3%

3. Transaktionsablauf

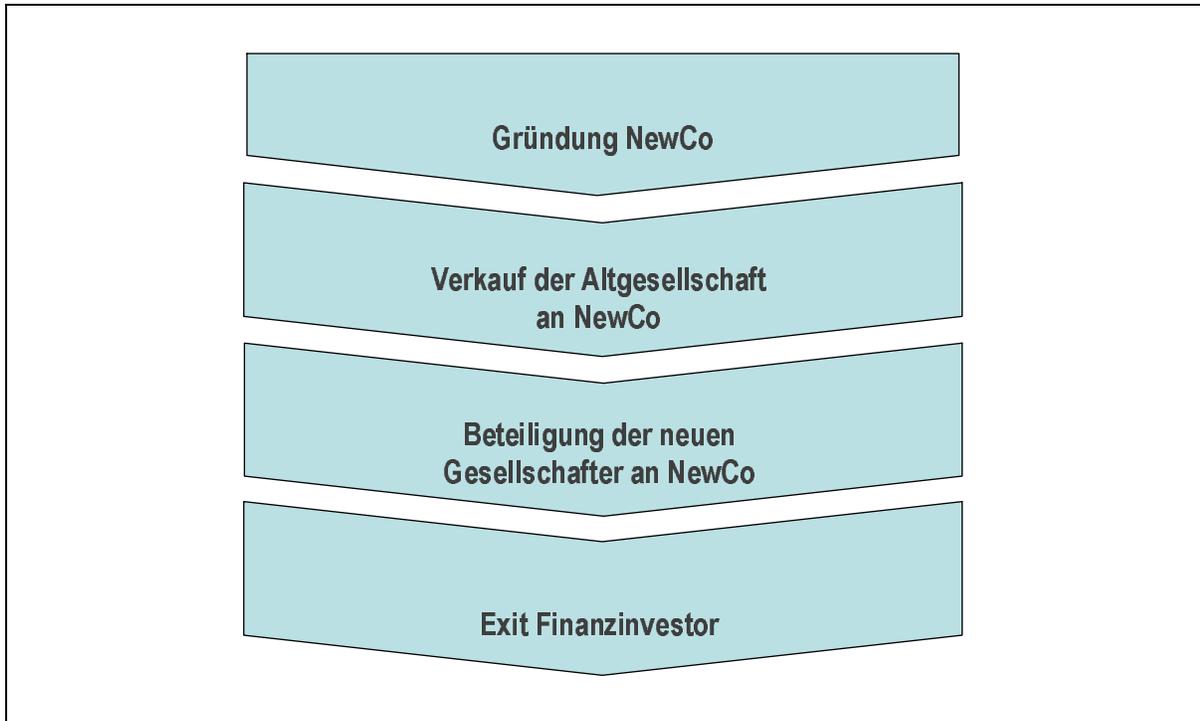
Vor Beginn der eigentlichen Transaktion, führen die Private Equity Häuser eine Beteiligungswürdigkeitsprüfung durch. Sie besteht wie auch im banküblichen Kreditgeschäft im Wesentlichen aus einer quantitativen und einer qualitativen Prüfung. Die quantitative Prüfung zielt in erster Linie auf „harte Werte“ ab, wie z. B. die Bewertung der einzugehenden Beteiligung und die Einschätzung des zu erwartenden Erfolges des Beteiligungsunternehmens. Bei der qualitativen Prüfung kommen dann auch „weiche Werte“ wie die Beurteilung des Managements selbst hinsichtlich seiner unternehmerischen Fähigkeiten in Betracht.



Die Beteiligungswürdigkeitsprüfung nimmt ihren Anfang mit dem Eingang eines sog. Businessplanes bzw. eines Beteiligungsantrages, entweder zustande gekommen durch eine direkte Ansprache der Private Equity Gesellschaft oder durch eine Vermittlung durch Dritte. Nach der Zuordnung eines Beteiligungsmanagers, i.d.R. nach Branchenschwerpunkt, erfolgt eine Prüfung hinsichtlich wesentlicher Eckdaten, das sog. „Screening“. Hier wird

zunächst einmal geprüft, ob das angetragene Beteiligungsprojekt den Grundsätzen der jeweiligen Geschäftspolitik entspricht und ob die Angaben zu Produkt und Markt sowie den Umsatz- und Ertragsaussichten plausibel erscheinen und Interesse wecken. In diesem Fall werden dann weitergehende, detailliertere Informationen vom Gründer angefordert. In der Phase des Screenings überleben ca. 25% der eingereichten Businesspläne, die anderen 75 % werden bereits in diesem frühen Stadium abgelehnt.

Wir haben nun das eigentliche MBO/MBI in 4 Phasen unterteilt und werden im Folgenden entscheidende Schritte während des MBOs/MBIs darstellen:



Dabei können das Management Team und der Finanzinvestor entweder die Anteile oder die Assets des Zielunternehmens erwerben. Der Veräußerer präferiert im Normalfall die Anteilsveräußerung um späteren Haftungsfragen aus dem Wege zu gehen, da neben den Anteilen auch die Verbindlichkeiten auf den Käufer übergehen. Grundsätzlich ist dieses Verfahren einfacher und vermindert die Steuern beim Verkäufer.

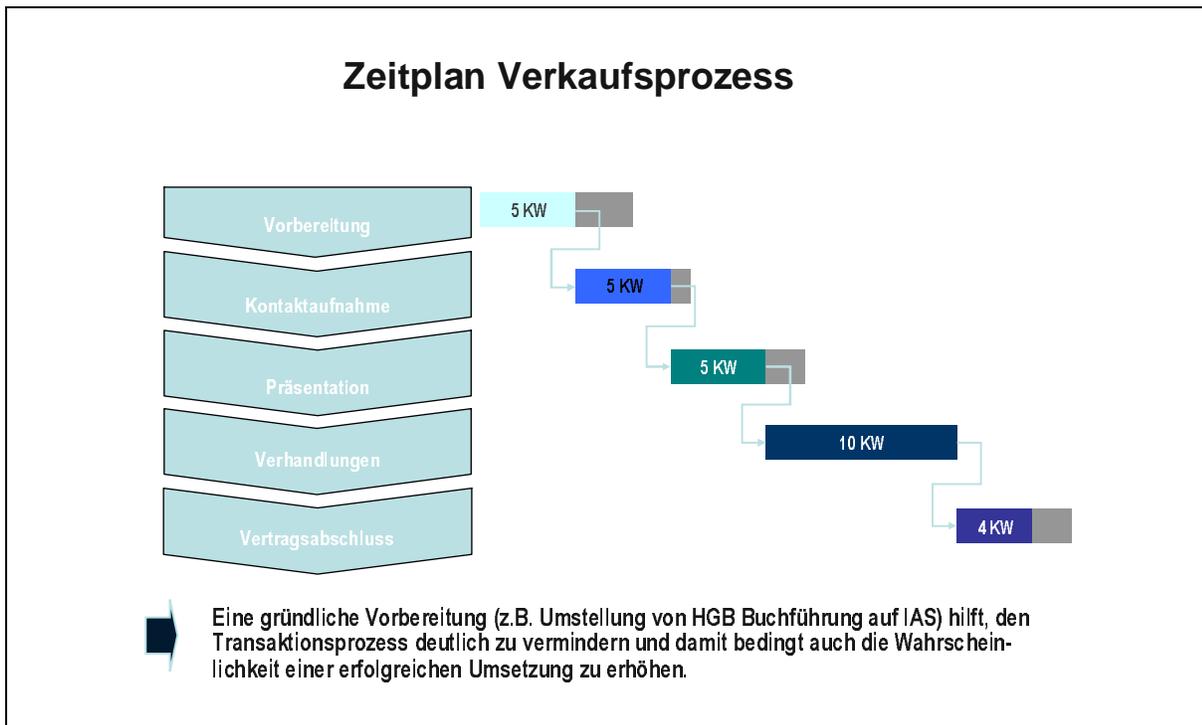
Die Käufer (Management Team + Finanzinvestor) sollten allerdings versuchen, die Transaktion als Asset Deal durchzuführen. Dabei werden das Vermögen und die Verbindlichkeiten in der Bilanz der Käufer bilanziert. Sollte der Kaufpreis die Differenz des Zeitwertes der Aktiva und der Schulden übersteigen, kann diese Differenz als Goodwill ausgewiesen werden und muss dann abgeschrieben werden.

Da hier doch große Differenzen zwischen den Interessen von Käufer und Verkäufer auftreten und damit bedingt ein MBO/MBI eigentlich nicht durchführbar wäre, sind Kombinations- bzw. Umwandlungsmodelle entwickelt worden.

In beiden Fällen wird eine Erwerbengesellschaft (Special Purpose Company „SPC“) gegründet. Beim Kombinationsmodell wird die neugegründete Gesellschaft – NewCo – mit den notwendigen finanziellen Mitteln

ausgestattet. Die NewCo erwirbt die Anteile vom Verkäufer und im zweiten Schritt alle Aktiva ihrer Tochtergesellschaft zum Verkehrswert. Dabei werden stille Reserven realisiert, die in der NewCo aktivierbar sind und deshalb abgeschrieben werden können. Der Veräußerungsgewinn wird an NewCo ausgeschüttet und in gleicher Höhe eine Abschreibung auf die Beteiligung vorgenommen, die durch die Gewinnausschüttung an Wert verliert. Das Umwandlungsmodell setzt die Gründung einer Personengesellschaft voraus. Diese übernimmt die Anteile an der Zielgesellschaft, dann wird diese auf die Personengesellschaft verschmolzen. Die Personengesellschaft wird in der Regel anschließend in eine Kapitalgesellschaft verschmolzen. Der Vorteil dieses Modells erwächst aus den Steuerersparnissen und der besseren Möglichkeit der Vermögensübertragung im Rahmen der Gesamtrechtsnachfolge. Aufgrund dieser Komplexität ist es von äußerster Wichtigkeit, denn richtigen Lead Investor - sprich Partner - für diese Transaktion zu finden.

Außerdem sollte zu Beginn eine Ablaufplanung mit Meilensteinen initiiert werden. Hiermit lässt sich eine Transaktion besser kontrollieren und steuern. Grundsätzlich ist bei einer straff durchgeführten Transaktion die Erfolgswahrscheinlichkeit höher als bei einer dem Zufall überlassenen.

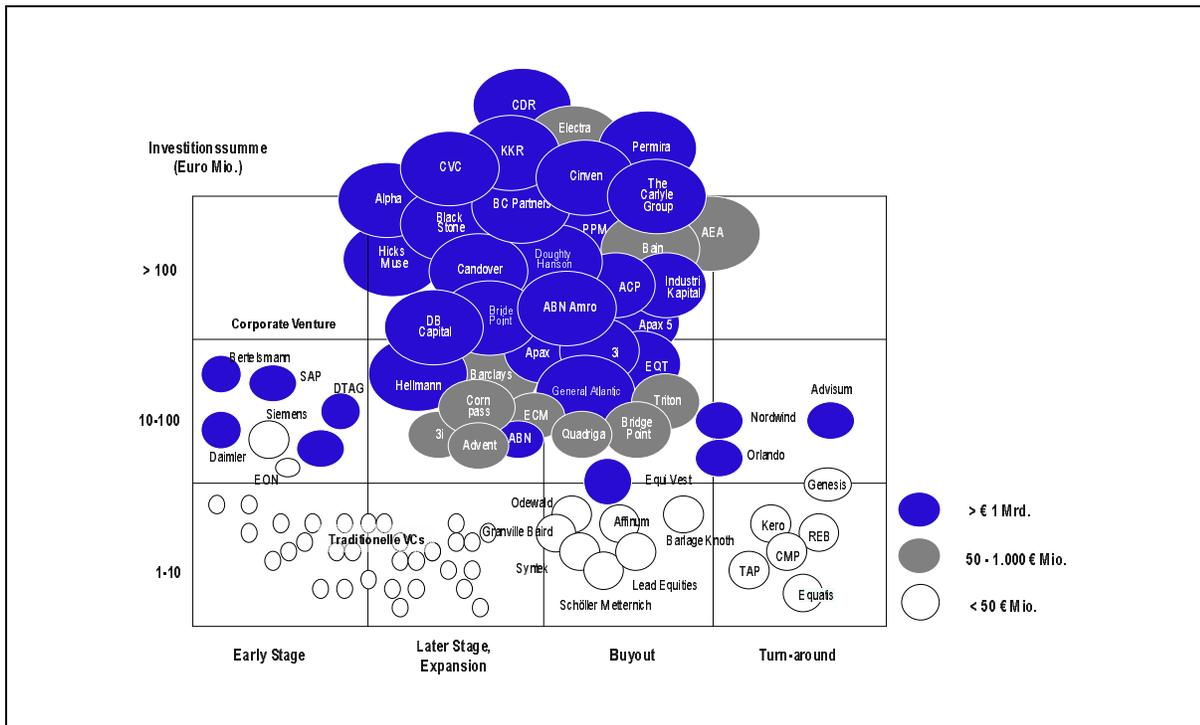


Die Wahl des Lead Investors

Einer der ersten Schritte des Management Teams ist die Suche nach ihrem institutionellen Hauptinvestor, auch Lead Investor genannt. In kleinen Buy-Outs oder Buy-Ins wird der Investor die Finanzierung vollständig allein tragen. In größeren Transaktionen wird er oft andere institutionelle Investoren zusätzlich vor oder nach der Transaktion hinzuziehen. Gründe dafür können sein, dass sein Anteil in der neuen Firma zu hoch ist oder der Betrag für einen Investor zu groß ist. Die meisten Anleger möchten keinen Anteil über 30-35 % bei einer solchen Transaktion halten.

Außerdem könnte es von Vorteil sein, einen Zusammenschluss von Investoren zu haben, da sie bei einer nötigen Nachfinanzierung eher dazu gewillt oder in der Lage sind. Es ist sehr wichtig zu wissen, dass, wenn einmal ein Anleger gewählt worden ist, er nicht einfach wie ein Berater oder eine Bank "gefeuert" werden kann. Die Bedeutung eines Anlegers, mit welchem das Management-Team zurecht kommt, kann nicht hoch genug gewürdigt werden.

Heute sind in Deutschland bereits mehr als 100 Private Equity Häuser aktiv. Ohne die großen amerikanischen Häuser wurden in 2003 mehr als 38.000 Anfragen nach Beteiligungskapital von ca. 900 Professionals betreut. Das Management Team sollte insbesondere darauf achten, dass die Finanzinvestoren bereits Erfahrungen in dieser Branche haben – sprich meist sind bereits ähnlich Unternehmen im Teilungsportfolio und außerdem sollte der Finanzinvestor auch die „Sprache des Teams“ sprechen.



Bei dieser hohen Anzahl von Investoren sollte auf jeden Fall der Rat eines erfahrenen Beraters gesucht werden. Zwar hat der Dachverband eine eigene Suchmaschine entwickelt, doch sind die Ergebnisse einer Recherche leider nur bedingt tauglich.

Die Rolle des Lead Investors

Der Lead Investor stellt nicht nur die finanziellen Mittel zur Verfügung, sondern beteiligt sich normalerweise auch bei folgenden Punkten:

- Entwicklung der Finanzstruktur der neuen Firma (NewCo)
- Aufbringung von genügend Eigenkapital mit Hilfe von Zusammenschlüssen oder anderen Investoren
- Verhandlungsführung zwischen den institutionellen Anlegern und dem Management Team
- Unterstützung (manchmal auch Führung) bei den Verhandlungen mit dem Verkäufer
- Überwachung der späteren Geschäftsführung

Die Rolle eines Lead Investors ist folglich oft eine aktive. Darum ist es sehr wichtig, einen Lead Investor zu wählen, der Erfahrung bei solchen Transaktionen hat und dessen Bestrebungen mit denen des Management Teams übereinstimmen.

Das Management Team benötigt zusätzlich andere Berater wie:

- Rechtsanwälte und
- Wirtschaftsprüfer

4. Business Plan

Der Business Plan ist das wichtigste Werkzeug und gleichzeitig auch die Eintrittskarte für ein MBO oder MBI Management Team. Bei der hohen Anfrage nach Beteiligungskapital (38.000 Anfragen allein im Jahr 2003) und der doch vergleichsweise geringen Anzahl an Professionals bei den Finanzinvestoren (ca. 900), muss der Business Plan schon sehr schnell Interesse wecken. Er ist nicht nur Teil des Finanzierungsplans sondern auch eine Hilfe bei der Unternehmensführung. Ein kurzer, klar verständlicher und gut präsentierter Business Plan sichert dem Management Team das Vertrauen bei den Investoren und auch bei dem MBO- oder MBI-Angebot. Aufgrund der besonderen Bedeutung des Business Planes haben wir ihm ein eigenes Kapitel gewidmet

Die Auseinandersetzung und Formulierung des Business Plans zwingt Sie dazu, das Konzept und damit einhergehend auch die weiteren Schritte vollständig zu durchdenken. Gleichzeitig wird Ihr Denken und weiteres Vorgehen dadurch fokussiert.

Fehlende Informationen über Markt, Wettbewerber oder auch Konkurrenzprodukte können Sie deshalb noch vor der Umsetzung beschaffen und Ihr neues Wissen in das Konzept einarbeiten. Möglicherweise erkennen Sie auch frühzeitig erhebliche Schwachstellen, so das eine spätere „Bruchlandung“ vermieden werden kann. Nur eine in sich schlüssige Unternehmensstory – gestützt auf realistische Planzahlen – kann einen Finanzinvestor überzeugen. Nachgereichte Informationen können von den Finanzinvestoren als nicht ausreichende Auseinandersetzung mit der Problematik darstellen und damit auch die Transaktion zum Scheitern bringen.

Der Business Plan sollte von dem Management Team so früh wie möglich aufgestellt werden und die Vorzüge des Geschäftes sowie dessen Key Success Faktoren beinhalten. Zudem sollte er aber auch versuchen, die Schwächen und Gefahren für das Unternehmen und seine Strategie widerzuspiegeln. Es gilt dabei alle größeren Probleme in einer vernünftigen, logischen Form anzusprechen und zu lösen.

Die Tatsache, dass der Plan von Personen gelesen wird, die wenig über das Unternehmen oder die Branche wissen, sollte bei der Formulierung und der Wahl des Vokabulars Berücksichtigung finden.

Es gibt keine festen Regeln bezüglich eines Business Plans. In der Regel haben MBO Manager mehr Zugang zu detaillierten Informationen für den Business Plan als die Manager eines MBI Teams. Trotz allem sollte ein MBI Team in der Lage sein, eine klare Einschätzung des Zielunternehmens, der Branche, ihrer Ziele und Intentionen zu präsentieren.

In beiden Fällen sollte ein Business Plan wenigstens folgende Bereiche beinhalten:

- Zusammenfassung
- Angebot
- Firmengeschichte

- Dienstleistungen oder Produkte
- Zielmärkte und Marketing
- Management
- Strategie der zukünftigen Entwicklung
- Bilanz, Gewinn + Verlustrechnung sowie Cash Flow (historisch und erwartet)

Im Anhang haben wir Ihnen ein Beispiel für einen Business Plan eingefügt.

Zusammenfassung

In der Zusammenfassung präsentieren Sie den zukünftigen Geschäftspartnern Ihre Unternehmung und die anstehenden Vorhaben. Logisch aufgebaut, interessant und packend geschrieben, erläutern Sie auf maximal vier Seiten die wichtigsten Aspekte Ihres Geschäftsvorschlages. Der Leser sollte nicht mehr als fünf Minuten einsetzen müssen, um herauszufinden, was die Aktivitäten und Projekte Ihrer Unternehmung sind und welche Unterstützung Sie von den zukünftigen Geschäftspartnern erwarten.

Es gibt nicht nur einen Weg, einen Business-Plan zu schreiben. Über die Frage, wie und wann die Zusammenfassung geschrieben werden sollte, sind die Meinungen geteilt. Eine Methode, die sich als sinnvoll erwiesen hat, möchten wir an dieser Stelle kurz vorstellen. Formulieren Sie zu Beginn der Arbeit anhand des Gliederungsschemas des Business Plans Fragen zu den wichtigsten Aspekten Ihres Projektes. Diese können z.B. folgendermaßen lauten:

- Welches ist unsere Geschäftsidee?
- In welchem Geschäftsbereich sind wir aktiv, und welches sind die Marktleistungen?
- Wie wollen wir die Marktleistungen verkaufen?
- Wie groß ist das Wachstumspotenzial des Marktes?
- Wer sind die Führungskräfte? Über welche Erfahrungen verfügen sie?
- Weshalb glauben wir, dass wir Erfolg haben werden?
- Wie hoch ist der Finanzbedarf? Wozu brauchen wir das zusätzliche Kapital? Zu welchen Konditionen (Agio, Stimmrechte, Optionen usw.) sind wir bereit, Stimmen und Kapital abzutreten?

Beantworten Sie diese Fragen anschließend in einfachen, kurzen Sätzen. Erwähnen Sie in der Zusammenfassung nur die Höhepunkte. Schreiben Sie nicht nur über Dinge, die Sie begeistern, sondern überlegen Sie jedesmal, welche Fragen zukünftige Partner interessieren könnten. Die erste Version der Zusammenfassung dient Ihnen als Basis für den detaillierten Plan. Nach Fertigstellung aller Kapitel überarbeiten Sie diese unter Berücksichtigung der neu gewonnenen Erkenntnisse. Nehmen Sie dann auch Bezug auf die entsprechenden Kapitel in Ihrem Business Plan.

Fernerhin sollten schon hier die Stärken und Schwächen in Form einer SWOT Analyse dargestellt werden. Bei Fremdkapital- und vor allem bei Eigenkapitalfinanzierungen kommt der Beurteilung der unternehmerischen Risiken ein zentraler Stellenwert zu. Der Unternehmer, die Investoren und Fremdkapitalgeber gehen bewusst Risiken ein, denn Risikobereitschaft ist die Voraussetzung für alle unternehmerischen Tätigkeiten. Beleuchten Sie die Unsicherheiten und Risiken des im Business Plan beschriebenen Projektes und zeigen Sie Wege zu deren Bewältigung auf.

Seien Sie objektiv bei der Einschätzung der Risiken. Sie werden früher oder später von den Investoren und Fremdkapitalgebern gezielt auf diese angesprochen. Mit einer offenen Informationspolitik gewinnen Sie leichter das Vertrauen der Investoren und Fremdkapitalgeber.

Risiken im Unternehmen	
Intern	extern
<ul style="list-style-type: none"> • Management: Unternehmungsführung reagiert zu spät auf neue Markttrends, teure Mitarbeiter bringen die erwarteten Leistungen nicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomischer Bereich: Zinsänderungen und Inflation erhöhen Fixkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Produktion: Produktionsverzögerungen verunsichern Kunden, Produktmängel verursachen teure Garantieleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologischer Bereich: Neue Umweltschutzaufgaben drängen neue Produktionsverfahren auf
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing: Vertriebsnetz erreicht potenzielle Kunden nicht, Starverkäufer springt zur Konkurrenz ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzlicher Bereich: Rechtliche Vorschriften, Handelsbarrieren oder -embargos
	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftlicher Bereich: Neue Trends, politische Entwicklungen beeinflussen Unternehmensstrategie usw.

Bitte beachten Sie:

Die ehrliche Darstellung von möglichen Risiken ist eine Selbstverständlichkeit. Damit werden Sie für Ihre Investoren glaubwürdiger, die aufgrund ihrer Erfahrung wissen, dass jedes Unternehmen mit mehr oder weniger hohen Risiken belastet ist. Allerdings sollten Sie darüber nicht die Chancen vergessen, denn diese stehen natürlich im Vordergrund. Schließlich werden Sie kaum einen Investor finden, der sich an einem Unternehmen beteiligt, das absehbar größere Risiken als Chancen bietet.

Zweck der Zusammenfassung:

- Soll den Unternehmer veranlassen, seine Gedanken kurz und prägnant zu formulieren
Die Zusammenfassung ist der Business Plan in Kurzform. Sie enthält die wichtigsten Kernaussagen sowie die Schlüsselzahlen des Projektes.
- Weckt das Interesse und die Fantasie der Leser
Die Investoren werden sich anhand dieser Zeilen ein Bild Ihres Geschäftsvorschlages machen. Sie zeigen dem Leser Ihr volles Engagement und bekräftigen Ihre Überzeugung für das Gelingen des Projektes.
- Präsentiert den Geschäftsvorschlag attraktiv, damit die Investoren auch den Rest des Business Plans lesen wollen
Investoren haben oft nicht genügend Zeit, alle Projekte eingehend zu studieren. Oft treffen sie deshalb erste Entscheidungen nach dem Lesen dieses Kapitels.

Angebot

Der Leser muss wissen, weshalb der Businessplan geschrieben wurde. Dieser Abschnitt ermöglicht es ihm, die Höhe des Fonds abzuschätzen, seinen Zweck und wenn möglich, die passende Methode der Finanzierung z. B. Eigenkapitalbeteiligung und langfristige Darlehn.

Ganz gleich, ob es sich um ein Finanzierungsgesuch, ein Mandat für Verkaufsverhandlungen oder eine Unternehmensberatung handelt, im Umgang mit zukünftigen Geschäftspartnern ist der Business Plan in jedem Fall ein nützliches Dokument. Bei einem Finanzierungsantrag, insbesondere bei Beteiligungsfinanzierungen, ist der Business Plan meist Voraussetzung für die Beurteilung Ihrer Geschäftsidee. Investoren, welche sich mit nennenswerten Kapital-beteiligungen an Ihrem Unternehmen engagieren und somit auch einen Teil der unternehmerischen Risiken tragen, wollen umfassend informiert werden. Diesem Informationsbedürfnis gilt es Rechnung zu tragen

Firmengeschichte

In diesem Kapitel beschreiben Sie die Entwicklung der Unternehmung von der Gründung bis zur heutigen Form. Sie erklären die Strukturen und beleuchten das unternehmerische Umfeld. Die Übersicht ist je nach Entwicklungsstand und Finanzierungsumfeld der Unternehmung durch weitere Hintergrundinformationen zu ergänzen.

Die Struktur dieses Kapitels sollte mit dem allgemeinen geschichtlichen Hintergrund anfangen:

- Wann wurde die Unternehmung gegründet, was war das ursprüngliche Geschäftsziel?
- Wer waren die Gründer, und was war ihr Beitrag zum Erfolg der Unternehmung?
- Wie entwickelte sich die Unternehmung? Hat sich die Strategie verändert? Wenn ja, warum wurde diese neu angepasst?
- Welches waren die bisher größten Erfolge und welches die Misserfolge Ihrer Firma?

Danach wird die derzeitige Lage skizziert:

- Welches ist die Rechtsstruktur der Unternehmung, und mit welchen Gesellschaften bestehen finanzielle und personelle Verbindungen?
- Wie sieht die Aktionärsstruktur aus? Gibt es Aktionärsbindungsverträge?
- „Facts and Figures“ (Entwicklung der Schlüsselkennzahlen) bis heute – Umsätze, Gewinne, Entwicklung Cashflow, Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Betriebsstätten bzw. Verkaufsstellen usw.
- Welches sind die Stärken und Schwächen der heutigen Unternehmung?

Je nach Phase der Unternehmung kommen jetzt:

a) Start up

- Welches ist Ihre Erfolgsidee?
- Welche Erfahrungen besitzen Sie in diesem Geschäftsbereich?
- Warum hat niemand sonst bisher diese Idee umgesetzt?
- Was befähigt Sie, diese Idee zu verwirklichen?
- Haben Sie mit Geschäftsleuten aus diesem Bereich gesprochen? Was haben Sie dabei gelernt?

b) MBO / MBI

- Wieso glauben Sie, dass dieser Entwicklungsschritt notwendig ist?
- Welche strategischen Ziele verfolgen Sie mit dem Ausbau Ihrer Geschäftsaktivitäten?
- Wie entwickelte sich die Kapitalstruktur, und wie prognostizieren Sie die geplante Kapitalstruktur?
- Wieso können Sie diesen Entwicklungsschritt nicht mehr selbst finanzieren?
- Warum will der bisherige Inhaber verkaufen?
- Welche Firmen werden gekauft, welche Optionen sind sonst noch vorhanden?

- Was befähigt das bisherige Management, diesen Schritt zu tun?
- Welche Unterstützung erwartet das Management noch vom bisherigen Inhaber?
- Mit welchen Finanzpartnern suchen Sie eine Zusammenarbeit?

Produkte

Ein neues Produkt zur Marktreife zu bringen, erfordert heute hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung und Marketing bei gleichzeitig immer kürzer werdenden Lebenszyklen. Ein anderes Bild ergibt sich im Dienstleistungsbereich. Neue Marktleistungen sind zwar oft schnell kreiert. Ihre Markteinführung und Profilierung ist jedoch gleichfalls zeitaufwendig und kostspielig.

Hier müssen die Investoren erkennen, warum Sie davon überzeugt sind, dass Ihr Produkt im Markt bestehen wird. Ausgangspunkt ist eine Problemanalyse mit anschließender Beschreibung Ihres Produktes und der sich daraus ergebenden Problemlösung. Nur wenn Sie die Gegenseite von der Einzigartigkeit des Kundennutzens überzeugen, wird diese eine Beteiligung in Betracht ziehen. Als Fundament dient deshalb die Kundenperspektive, d. h. welchen konkreten Nutzen bietet das neue Produkt. Daraus resultieren die folgenden Alternativen:

- Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung bietet den gleichen Nutzen wie bereits existierende Konkurrenzprodukte, aber zu einem deutlich niedrigeren Preis.
- Sie können eine Leistung anbieten, deren Kundennutzen so einzigartig ist, dass die Abnehmer auch bereit sind, dafür einen höheren Preis zu bezahlen. Dies kann entweder in Form einer völlig neuen Technologie sein oder als Weiterentwicklung vorhandener Produkte.

Bei den Ausführungen zu Ihrem Produkt bzw. der Anwendung müssen die folgenden vier Aspekte berücksichtigt werden:

Kundennutzen	Wettbewerb	Produktion	Preis
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation Kundenbedürfnisse • Problemanalyse mit anschließender Problemlösung • Kundennutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsvorsprung • Einsparungspotentiale • zusätzlicher Nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • F&E • Produktionsstätten • Qualität • Kapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalkulation • Verkaufspreise • Deckungsbeitrag

Sie sollten den folgenden zwei Fragen sehr hohe Bedeutung zumessen:

- Ist für die Marktleistung ein attraktiver Markt vorhanden? Allzu oft werden Dienstleistungen und Produkte angeboten, für die kein Markt vorhanden ist oder für die in einem speziellen Marktsegment wenig Nachfrage besteht. Kundenbedürfnisse und Kundennutzen sind daher genau zu analysieren.
- Existiert ein Markt, und wollen die Kunden die Marktleistungen kaufen: Kann die Firma diese zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität erbringen? Der Goodwillverlust infolge mangelhafter Erfüllung eines Auftrages oder verspäteter Lieferung wiegt stärker als die Ausschlagung eines Auftrages wegen fehlender Kapazität.

Beschreiben Sie deshalb in Ihrem Business Plan Ihre Marktleistungen genau.

Falls Sie eine Finanzierung für Ihre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten benötigen, empfiehlt es sich, eine Zeitplanung beizulegen, welche über die wichtigsten Entwicklungsschritte und Meilensteine der F & E - Planung Auskunft gibt. Gleichzeitig sollten Sie ein Budget für die Forschungs- und Entwicklungskosten aufstellen. Weisen Sie in Ihrem Business Plan auf mögliche der Entwicklung innewohnende Risiken hin:

- Welche Schwächen sind noch zu beheben?
- Gibt es noch andere Technologien oder Produkte, welche Ihre Forschungsarbeiten konkurrenzieren können? Wann wären diese Entwicklungen marktreif?

Zeigen Sie ferner auf, welche Know-how-Quellen Ihnen offen stehen und wie Sie davon profitieren wollen – z.B. Exklusivinformationen mit einem Vorkaufsrecht als Mitglied einer Forschergemeinschaft. Erläutern Sie zudem, wie Sie Ihre Produkte und Technologien vor der Konkurrenz schützen wollen (Patente, Markenzeichen).

Beachten Sie:

- Finanzpartner investieren selten in eine Firma mit nur einem Produkt (Technologie). Zeigen Sie die Möglichkeiten des Ausbaus Ihres Produktes (Technologie usw.) zu einer Produktlinie oder das mögliche Akquisitionspotenzial von Geschäftsaktivitäten Ihrer Firma auf – z.B. Handel mit elektronischen Bausteinen eines ausländischen Lieferanten in Ihrem Land oder das Anbieten von begleitenden Dienstleistungen wie z.B. Schulungen.
- Neue Technologien sind erklärungsbedürftig. Investoren sind keine Wissenschaftler. Beschreiben Sie die Entwicklung in einfachen Worten, und führen Sie alle technischen Informationen sowie die Ergebnisse von technologischen Expertisen im Anhang auf, damit hinzugezogene Experten ohne Rückfragen die ersten Abklärungen und Prüfungen durchführen können.
- Für den Investor ist es ferner wesentlich zu wissen, welche in- und ausländischen Gesetze und Bestimmungen die Produktion oder den Verkauf Ihrer Produkte in irgend-einer Weise tangieren können. Erläutern Sie, welche Maßnahmen zum erfolgreichen Absatz Ihrer Produkte in den jeweiligen Ländern nötig sind und wie Sie allfällige Vorschriften erfüllen wollen.

Als nächstes beschreiben Sie bitte die dafür benötigten Produktionsstätten. Führen Sie alle für die Produktion und Abwicklung der Marktleistung relevanten Angaben an. Beleuchten Sie insbesondere die Aspekte Eigenproduktion, Fremdproduktion, Waren- und Materialeinkauf.

Bitte unterscheiden Sie dabei streng nach Eigen- und Fremdproduktion:

Eigenproduktion	Fremdproduktion
<ul style="list-style-type: none"> • Auflistung des Fabrikationsprogramms 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Arbeitsschritte werden auswärts durchgeführt?
<ul style="list-style-type: none"> • Ablauf des Produktionsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Gründe für die Auswärtsvergabe der Produktion?
<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsanlagen und Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind die Zulieferer und Hersteller? Welche Verträge haben Sie mit diesen abgeschlossen?
<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitäten und Engpässe 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie sich gegenüber Ihren Zulieferbetrieben abgesichert?
<ul style="list-style-type: none"> • Durchlauf- und Lieferzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Was wissen Sie über diese Betriebe?
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten und Kalkulation 	
<ul style="list-style-type: none"> • Anlagen: Kosten (Leasing oder Kauf), Alter, technischer Stand 	
<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten der Kapazitätserweiterung 	

CCS Equity Partners

• Mitarbeiter, benötigte Ausbildung	
• Wichtigste Produktionsschritte/-stufen	

Nun gehen Sie bitte kurz auf Ihren Einkauf ein:

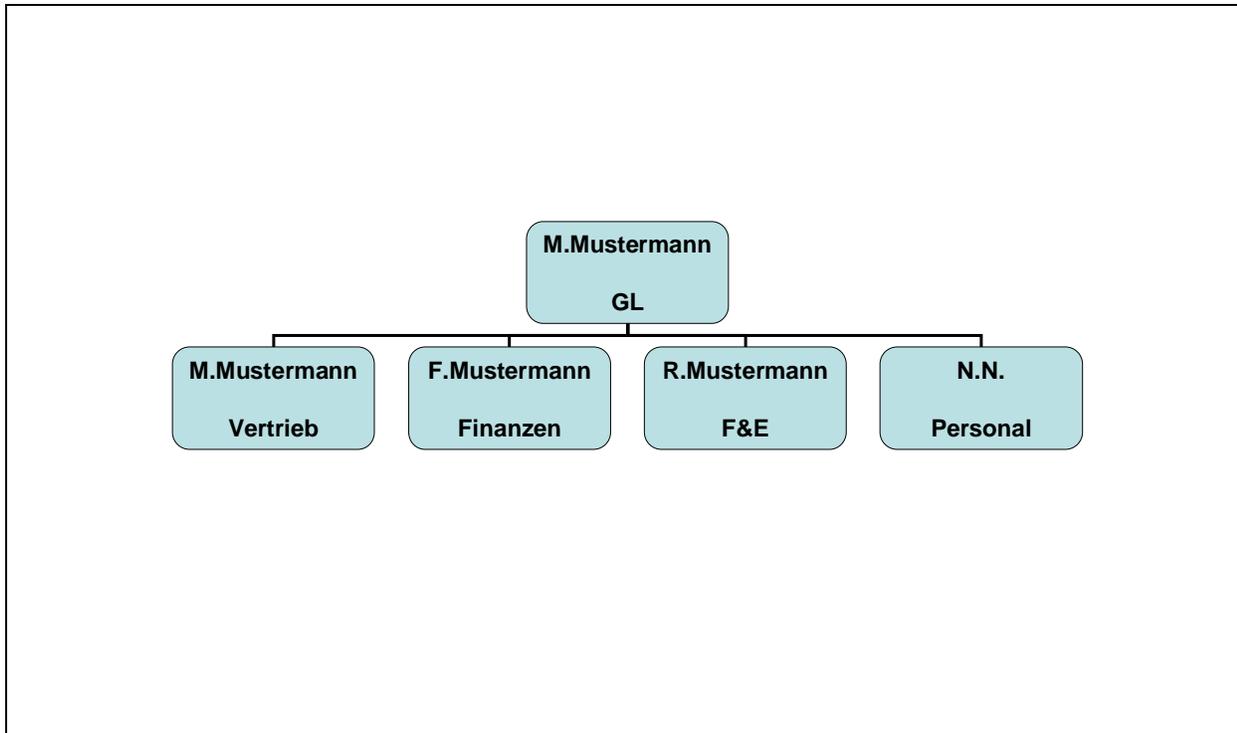
- Wer sind Ihre wichtigsten Lieferanten, was für Verträge haben Sie abgeschlossen?
- Welches sind die Lieferfristen?
- Können Sie die Waren bei verschiedenen Firmen beziehen?
- Wie groß ist der Anteil der Ware aus dem Ausland?
- Woher kommen die Rohwaren, und wie sieht deren Preisentwicklung aus?

Und last but not least die ganze Organisation die hinter der Unternehmung steht. Der administrative Bereich umfasst je nach Tätigkeitsgebiet des Betriebs unterschiedliche Funktionen. Verschieden sind z.B. auch die Anforderungen an das betriebliche Rechnungswesen. Erklären Sie deshalb dazu:

- Wie ist der administrative Bereich aufgebaut, welche Dienste stehen zur Verfügung?
- Wie ist das Rechnungswesen organisiert?
- Welche EDV- und Bürokapazitäten stehen zur Verfügung?
- Wie ist das Verhältnis der produktions- und verkaufsorientierten zu den administrativ tätigen Mitarbeitern?

Zur Darstellung der Organisationsstruktur sollten Sie ein Organigramm verwenden. Daraus lässt sich für den Betrachter auf einen Blick erschließen, welche Bereiche von wem geleitet werden und wie viele Personen die einzelnen Bereiche umfassen. Voraussetzung dafür ist, dass Sie sich bereits Gedanken gemacht haben, wie viele Mitarbeiter Sie insgesamt benötigen und welche Qualifikationen diese mitbringen sollen.

Auch wenn Ihr Unternehmen anfangs noch nicht die Größe haben sollte, um verschiedene Hierarchiestufen oder Abteilungen abzubilden, sollten Sie die zukünftige Struktur darstellen.

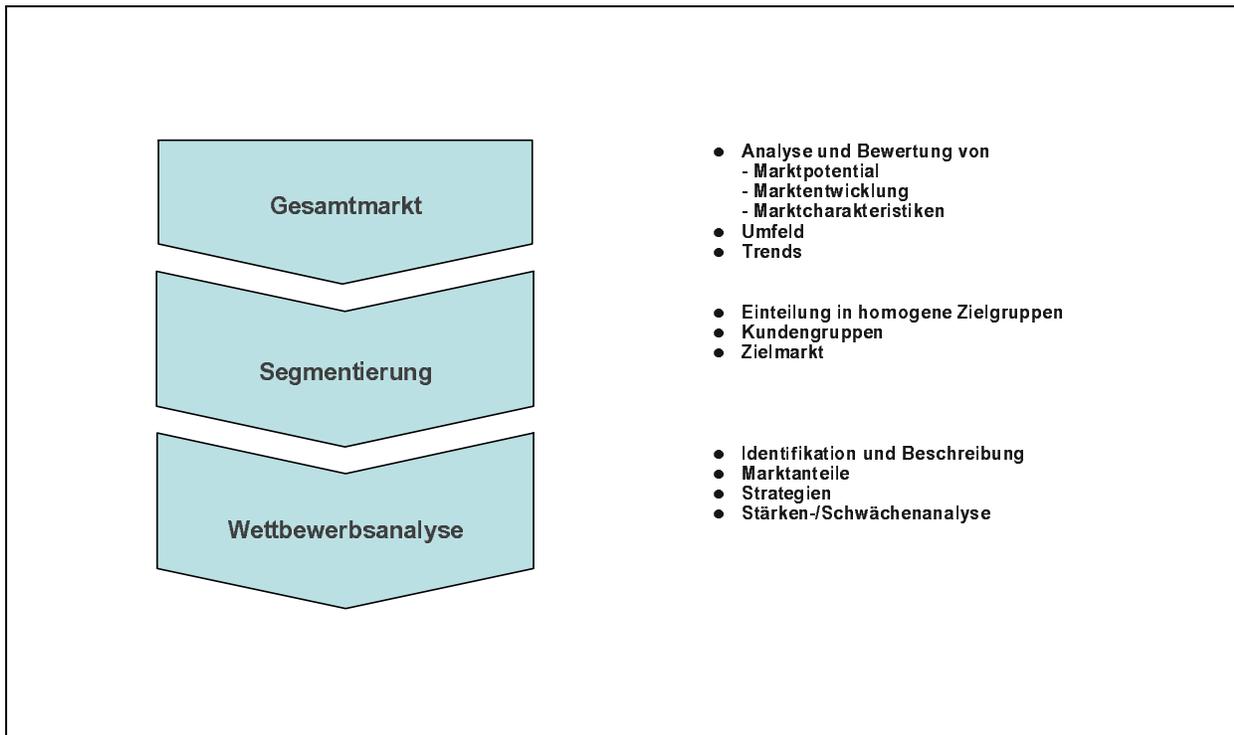


Die Ausführungen zu Management und Organisation sind durch Überlegungen zum weiteren Personalaufbau zu ergänzen. Da Sie von einer expansiven Entwicklung ausgehen, werden Sie nicht umhin kommen, Personal aufzubauen. Deshalb sollten Sie bereits an dieser Stelle erste Überlegungen zur Anzahl und Qualifikation neuer Mitarbeiter anstellen. Dabei sind auch die dadurch entstehenden zusätzlichen Personalkosten einzubeziehen.

Zielmärkte und Marketing

Kein Unternehmen kann ohne Kenntnisse des Marktes – Personen und Organisationen, bestehende oder potenzielle Käufer – auskommen. Durch fundierte Marktstudien und die daraus gewonnenen Erfahrungen wird es Ihnen gelingen, Ihre Geschäftsidee in Produktvorteile umzusetzen. Die Investoren möchten immer die Gewissheit haben, dass Sie als Unternehmer den Markt genauestens analysiert haben, ihn verstehen und die Fähigkeit haben, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Mit der Analyse des Marktes erarbeiten Sie sich wichtige Informations- und Entscheidungsgrundlagen.

Nur wenn Sie überzeugend darlegen können, dass Ihre Geschäftsidee im Markt auf fruchtbaren Boden fällt, werden mögliche Investoren eine Beteiligung in Betracht ziehen. Deshalb, und weil dieser Teil Grundlage für den Marketingplan ist, sollten Sie bei der Markt- und Wettbewerbsanalyse besonders sorgfältig vorgehen. Neben der Darstellung der aktuellen Situation sollten Sie ebenso versuchen, das zukünftige Potential des Marktes aufzuzeigen. Wir empfehlen eine Vorgehensweise in drei Schritten.



Ihr Business Plan sollte zu folgenden Punkten Stellung nehmen:

a) Marktübersicht

- Wie setzt sich der Markt zusammen, und wie groß sind die Teilmärkte?
- Wie ist die Kundenstruktur, wie sind die Kaufgewohnheiten, welches sind die Kaufmotive (Qualitäts-, Umwelt-, Preis-, Innovationsbewusstsein) in diesen Märkten?
- Welche Trendbrüche können Sie erkennen (neue technische Entwicklungen, z.B. VHS Videokassetten versus DVDs)?
- Welche Marktlücken existieren (Bedürfnisse, die nicht oder schlecht abgedeckt werden)?
- Was sind Erfolgsfaktoren in diesem Markt (z.B. Service, Beratung, Qualität, Preis)?

b) Eigene Marktstellung

- Welche Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen, Neben- und Zusatzleistungen) werden von Ihrer Unternehmung in welchen Märkten (Zielkundengruppen, Abnehmergruppen, Vertriebskanäle, geographische Märkte usw.) verkauft?
- Welches ist Ihr Marktanteil in diesen Märkten und wie groß sind die Marktanteile Ihrer Konkurrenz?
- Wie viel Umsatz/Gewinn erzielen Sie mit welchen Marktleistungen (Produkte/Dienstleistungen)?
- Wie sind die einzelnen Produkt-/Marktsegmente zu charakterisieren?
- Gibt es positive und negative Reaktionen des Marktes auf Ihre Produkte/Dienstleistungen?

c) Marktbeurteilung

- Wie beurteilt Ihre Firma den Markt, und wo sieht sie Chancen für den zukünftigen Erfolg?
- Welche Markttrends können Sie erkennen und wie wird Ihre Unternehmung auf diese Entwicklungen reagieren (Ausgangslage/ geplante Schritte)?
- Inwiefern glauben Sie, dass Ihre Firma etwas «Neues» auf den Markt bringt (besser, rascher, billiger, umweltfreundlicher ...)?
- Welche Eintrittsbarrieren gilt es bei der Einführung des neuen Produktes zu überwinden?
- Wie hoch prognostizieren Sie die Wachstumsraten der anvisierten Zielmärkte in den nächsten fünf Jahren?

Dabei sollten Sie immer Vorsicht vor Betriebsblindheit walten lassen:

- Führen Sie persönlich möglichst viele Gespräche mit Kunden, Endverbrauchern, Lieferanten und Experten und dokumentieren Sie diese. Bereiten Sie die Gespräche mit einer Checkliste vor.
- Die kostengünstigsten Quellen für erste Marktinformationen sind: Fachzeitschriften, Messen, Branchenverbände und zunehmend auch elektronische Datenbanken, Wirtschaftsverbände, Adressbücher, Nachschlageverzeichnisse, Presseberichte.

- Gehen Sie bei der Schätzung von Marktvolumen und -potenzial von bekannten Informationen aus, und extrapolieren Sie diese mit begründeten Annahmen.
- Nehmen Sie Ihre Marktschätzungen von verschiedenen Seiten unter die Lupe, und schauen Sie, ob die verschiedenen Methoden in etwa zu gleichen Resultaten führen.
- Machen Sie die Schätzung der zukünftigen Nachfrage nach Ihren Produkten nachvollziehbar. Legen Sie im Anhang z.B. Erhebungen über Käuferabsichten (inkl. Korrespondenz), Notizen über Schätzungen des Verkaufspersonals und Experten-meinungen bei.

Bitte beachten Sie:

Die Angaben zu den Märkten sind in vielen Geschäftsplänen oft zu oberflächlich oder zu vage. Die Nachfrage nach neuen Produkten wird als gesichert betrachtet. Studien über Innovationen zeigen jedoch klar, dass Produktneueinführungen vor allem infolge fehlender Marktakzeptanz und Überschätzung des Marktpotenzials scheitern. Die oft gehörte Bemerkung, dass über den betreffenden Spezialmarkt eben keine publizierten Daten zu finden seien und dass die Marktforschungsinstitute zu viel kosten, ist nicht stichhaltig: Ideenreiche Unternehmer werden immer Wege finden, den Markt fundiert abzuklären. Zeigen Sie im Geschäftsplan eine Übersicht über Ihre Marktforschungsaktivitäten, und dokumentieren Sie Ihre Analysen.

Bei der Konkurrenzanalyse stellen Sie einen Stärken-Schwächen-Vergleich zur härtesten effektiven und potenziellen Konkurrenz an. Der härteste effektive Konkurrent ist jener, der Ihnen am meisten Aufträge oder Kunden wegschnappt. Der härteste potenzielle Konkurrent ist derjenige, der dies in Zukunft tun könnte. Bei der Konkurrenzanalyse interessieren:

- Die härtesten fünf Konkurrenten (gegen sie verlieren wir laufend Kunden oder Aufträge)
- Die zukünftig fünf härtesten potenziellen Konkurrenten aus unserer Branche
- Die zukünftig gefährlichsten potenziellen Konkurrenten mit neuen Lösungen (sie kommen in der Regel aus fremden Branchen)
- Informationen zu den Konkurrenzprodukten
- Handlungsbedarf zur Sicherung und zum Ausbau der eigenen Marktpositionen

Ihre Analyse sollte sowohl die Unternehmen als auch deren Produkte umfassen und die folgenden Punkte schwerpunktmäßig abdecken:

- Name, Standort, Tätigkeit, evtl. Anzahl Mitarbeiter
- Zielmärkte (in welchen Märkten aktiv?)
- Marktstellung (Umsatz, Marktanteile, Rentabilität)
- Absatzorganisation, Standort der Geschäfte, Lager, Vertriebsorganisation
- Hauptstärken/-schwächen
- Erkennbare Strategien und mögliche Konkurrenzreaktionen
- Produktsortiment (Breite, Tiefe, Bedürfniskonformität)
- Produkteigenschaften (Zuverlässigkeit, Design, Langlebigkeit, Funktion usw.)

- Zusatzdienstleistungen (Anwendungsberatung, Service, Garantie usw.)
- Preis, Zahlungskonditionen

Ihr Markterfolg hängt nicht nur von Ihrem eigenen Produkt ab, sondern wird auch wesentlich durch die Quantität und Qualität der Wettbewerber bestimmt. Stellen Sie dar, welche Firmen mit welchen Produkten zu welchem Preis und mit welchen Vertriebswegen das von Ihnen angestrebte Marktsegment bereits bearbeiten oder dies beabsichtigen. Wenn es die von Ihnen gesammelten Informationen zulassen, erfassen Sie die Marktanteile der bestehenden bzw. potentiellen Konkurrenten. Gleiches gilt für die Strategien der Mitbewerber, wobei Informationen darüber ein gewisses Geschick bei der Beschaffung verlangen. Je mehr Details Sie über die potentiellen Konkurrenten in Erfahrung bringen, desto genauer die Stärken- und Schwächenanalyse. Aussagekräftig werden diese Informationen dadurch, dass Sie Ihr Unternehmen in die Darstellung einbeziehen und hervorheben, worin Ihr Wettbewerbsvorsprung besteht.

Investoren sehen es natürlich lieber, wenn Sie in einen Markt bzw. Marktsegment einsteigen, das nur eine geringe Wettbewerbsintensität aufweist. Diese wird von verschiedenen Seiten geprägt. Neben der Marktmacht der Kunden und der Zulieferer stellen auch die Bedrohung durch Wettbewerber und durch Ersatzprodukte wesentliche Faktoren dar. Je höher die Wettbewerbsintensität in Ihrem Marktsegment ist, desto geringer sind die Erfolgsaussichten für einen erfolgversprechenden Markteintritt.



Bitte beachten Sie:

Die Konkurrenzanalyse darf sich auf keinen Fall auf inländische oder Ihnen gut bekannte Firmen beschränken. Oft kommt die stärkste Konkurrenz aus der Ecke, wo Sie sie am wenigsten erwarten. Große Firmen wirken oft schwerfällig. Sie können aber in bedrohlichen Situationen, unter Mobilisierung großer Ressourcen, ihre Marktstellung rasch verteidigen.

Wie bei der Marktabklärung kann man in Gesprächen mit Kunden, Lieferanten, Experten und Verbandsfunktionären einiges mehr über die Konkurrenz erfahren. Der Besuch einer großen Fachmesse der Branche bringt Sie oft weiter. Verlangen Sie Prospekte und Offerten der Konkurrenz.

Als Resultat aller unternehmerischen Anstrengungen gilt es, Ihre Idee, den Prototyp, die Erfindung, die Technologie oder Dienstleistung in ein Produkt zu verpacken, welches die Kunden kaufen wollen.

Bisher haben Sie sich eingehend mit den Märkten, den Kundenbedürfnissen und der Konkurrenz vertraut gemacht. Sie haben Ihre Marktleistungen definiert. Sie haben das Know-how, diese herzustellen und den dazu notwendigen Service zu bieten. Es gilt nun die Investoren davon zu überzeugen, dass alle Ihre Unternehmensaktivitäten darauf ausgerichtet sind, kundengerechte Leistungen zu erbringen, und dass Sie die Fähigkeit und Ressourcen haben, Ihre Leistungen durch effizienten Einsatz von Werbung, Verkauf und Distribution wirkungsvoll im Markt zu verankern. Erläutern Sie deshalb Ihre Marketingstrategien und zeigen Sie auf, mit welchen Maßnahmen (Marketingplan für zwei bis drei Jahre) Sie diese Ziele erreichen wollen und welche Umsätze Sie budgetieren.

Marketingstrategie

- Marktsegmentierung

Welches sind die wichtigsten Zielmärkte und Kundengruppen?

Je genauer die Kundengruppen und Leistungen bestimmt sind, desto wirkungsvoller können die Märkte bearbeitet und bedient werden. Erläutern Sie, ob Sie sämtliche Marktsegmente mit jeweils einer zielgruppenspezifischen Konzeption ansprechen wollen oder ob Sie sich im Sinne der Kräftekonzentration auf eines oder wenige ausgewählte Marktsegmente spezialisieren wollen. Es gibt viele Möglichkeiten, den Markt in einzelne Kundengruppen aufzugliedern. Die nachstehende Tabelle nennt einige gängige Kriterien.

Beschreiben Sie anschließend Ihre wichtigsten Zielmärkte und Kundengruppen. Zeigen Sie auf, dass diese Märkte ein Wachstumspotenzial besitzen und dass Ihre Unternehmung über die notwendigen Produkte und Dienstleistungen verfügt, um das Marktsegment zu bedienen.

Kriterien zur Marktsegmentierung

- Geographische Kriterien (Ortschaft, Stadt, Region, Auslandsmärkte)
 - Demographische Kriterien (Alter, Einkommen, Ausbildung, Geschlecht, Sprache)
 - Weitere Kriterien (Beispiele: Professionelle/ Amateure, Tierhalter, bestimmte Berufstätige usw.)
-
- Schwerpunkte der Marktbearbeitung
- Mit welchen Instrumenten wollen Sie Ihre Kunden erreichen?

Sie haben sich für einen bestimmten Teilmarkt entschieden. Stellen Sie dar, mit welchen Maßnahmen und Mitteln Sie diese Kunden erreichen werden. Muss dies durch einen intensiven, persönlichen Verkauf geschehen? Ist es wichtig, die Beratung zu forcieren? Welche Rolle spielt die Werbung? Können die Kunden nur erreicht werden, wenn die Unternehmung ein dichtes Verteilnetz aufbaut? Welche Standorte müssen gewählt werden, um möglichst kundennah zu sein? Die Schwerpunkte der Marktbearbeitung sind insbesondere auch davon abhängig, wie die Konkurrenz arbeitet und wie Sie diese beurteilen.

Schwerpunkte der Marktbearbeitung

- Verkauf (persönlicher Verkauf, Telefonverkauf, Vertretungen und Agenten, Beratung usw.)
 - Werbung/PR/Promotion (Inserate, Mailings, Informationspolitik usw.)
 - Distribution (Vertriebskanäle, Vertriebsart, z.B. Verkaufsaußenstellen, Chauffeure usw.)
 - Standorte der Verkaufsstellen (Lage, Anzahl usw.)
- **Schwerpunkte der Leistungsgestaltung**
Wie und zu welchen Preisen bieten Sie die Produkte und Dienstleistungen sowie die dazugehörigen Serviceleistungen in den einzelnen Teilmärkten an?

Neben den Marktbearbeitungsmaßnahmen gilt es, Ihr Leistungsprogramm zu beurteilen. Wie werden die Produkte und Dienstleistungen sowie die dazugehörigen Serviceleistungen in den einzelnen Teilmärkten angeboten? Ist ein breites oder reduziertes Sortiment notwendig? Spielt das äußere Design eine bedeutende Rolle? Wie hoch muss die Qualität angesetzt sein? Kommt es vor allem auf das Produkt oder ganz besonders auch auf die Serviceleistung an? Wie gestalten Sie die Preispolitik? Welche Rolle spielt der Preis beim Kaufentscheid?

Schwerpunkt der Leistungsgestaltung

- Sortiment (Tiefe, Breite, Umfang)
 - Produkt (Qualität, Funktion, Design, Verpackung)
 - Service (Dienstleistungen, Service und Garantieleistungen, Ersatzteillager usw.)
 - Preis (Bestimmungsfaktoren, Preispolitik, Rabatte, Zahlungskonditionen, Preis-differenzierung usw.)
- **Umsatzziel**
Wie hoch sind die geschätzten Verkaufsmengen und die angestrebten Marktanteile?

Sobald Sie die Marktleistung in jedem Teilmarkt festgelegt haben, gilt es, deren Umsätze zu budgetieren. Sie können dies tun, indem Sie z.B. pro Teilmarkt alle Umsätze in einzelne Produktlinien/Dienstleistungsgruppen oder Profit Centers aufteilen.

Bitte beachten Sie:

Die Umsätze allein sagen nichts über die Marge in einem Teilmarkt aus. Um langfristig in einem Markt bestehen zu können, müssen angemessene Gewinne erzielt werden. Ist dies für einzelne Marktleistungen nicht möglich, müssen diese Marktleistungen entweder neu definiert, fallengelassen oder der Preis erhöht werden. Zeigen Sie auf, welche Margen Sie zu erreichen gedenken und wie sich diese herleiten.

Management

Die Fähigkeiten und Qualitäten des Management Teams sind ausschlaggebend für den Erfolg einer Unternehmung. Die Beurteilung des Unternehmerteams ist immer dann einfacher, wenn die Firma bereits in der Vergangenheit erfolgreich im Markt aufgetreten ist und entsprechende Leistungen der Mitarbeiter beurteilt werden können.

Schwieriger ist es bei jungen Unternehmungen. Der Erfolg wird maßgeblich von den zukünftigen Handlungen des Unternehmerteams bestimmt. Es ist deshalb nahe liegend, dass die Investoren dem Erfahrungshintergrund, den Talenten und der Integrität des Managementteams große Bedeutung zumessen. Dass dieses Kapitel im Business Plan oft zuerst gelesen wird, erstaunt nicht. Bevor eine Finanzierung besprochen wird, werden die Investoren alle Lebensläufe der Teammitglieder einer gründlichen Prüfung unterziehen.

Beschreiben Sie die bestehende und geplante Aufbauorganisation Ihrer Unternehmung – inklusive Organigramm und Entwicklung der Mitarbeiterzahlen. Stellen Sie anschließend das Managementteam vor.

- Unternehmerteam im Überblick
 - Wer gehört zum Unternehmerteam?
 - Welche Hauptaufgaben haben die einzelnen Mitglieder (Verantwortlichkeiten, Pflichten, Kompetenzen)?
 - Wie werden diese Mitarbeiter entlohnt (Lohn, Beteiligungen, Dividenden, Bonus)?
 - Welche Spezialisten fehlen noch in Ihrem Team?
 - Welche wichtigen Positionen sind noch zu besetzen?
 - Wie wollen Sie diese Mitarbeiter akquirieren?

- Lebenslauf pro Mitglied des Führungsteams
 - Welche Schulen und höheren Ausbildungen haben Sie besucht?
 - Welches sind Ihre bisherigen Berufserfahrungen und Qualifikationen?
 - Welche Arbeitserfahrung haben Sie in diesem Gebiet?
 - Über welche Managementenerfahrung verfügen Sie?
 - Welche besonderen Fähigkeiten besitzen Sie?
 - Welches sind Ihre bisherigen größten Erfolge?
 - Welche branchenspezifischen Erfahrungen und Kundenbeziehungen bringen Sie mit?

Achten Sie darauf, die verschiedenen Qualifikationen der einzelnen Teammitglieder darzu-stellen. Es macht einen guten Eindruck, wenn Sie für verschiedene Bereiche entsprechend ausgebildete und erfahrene Personen vorweisen können. Investoren haben mehr Vertrauen in Unternehmen, deren Führung aus einem kompetenten Team besteht als zu Firmen, die nur von einer Person geführt werden. Zeigen Sie, wie die Verantwortlichkeiten verteilt sind und welche Positionen eventuell noch vakant sind. Letzteres ist keinesfalls ein Nachteil, sondern zeigt, dass Sie realistisch planen. Zudem können Ihnen die Kapitalgeber bei der Suche nach kompetenten Mitarbeitern helfen, da diese über vielfältige Kontakte verfügen.

Name	Beteiligung	Ausbildung	Erfahrungen	Gehalt	Kommentar
M.Mustermann	40%	Wirtschaftsingenieur	10 Jahre Vertrieb, Abteilungsleitung	120	Verkaufstalent, Verhandlungssicher
F.Mustermann	30%	Kaufmann	Controlling	90	Bankerfahrung
R.Mustermann	30%	Informatiker	Entwickler	75	Internet-technologie
Noch zu besetzen	-	Kaufmann	Personal und Orga	90	Auslands-erfahrungen

Bitte beachten Sie:

Oft beschreiten Freunde oder Arbeitskollegen zusammen den Weg in die Selbständigkeit und gründen gemeinsam eine Firma. Falls z.B. in einem Hightechbetrieb nur Ingenieure im Managementteam vertreten sind, fehlen Führungskräfte mit Verständnis für Finanz- und Marketing-fragen und umgekehrt. Achten Sie deshalb auf eine ausgeglichene Besetzung Ihres Teams. Weisen Sie auf alle Lücken in Ihrem Managementteam hin. Indem Sie

diese offen legen, demonstrieren Sie den zukünftigen Geldgebern, dass Sie sich ausführlich mit den Anforderungen und Fragen der Unternehmensorganisation und dem Management auseinandergesetzt haben.

Zeigen Sie auch die Zusammensetzung des zukünftigen Beirates. Stehen Persönlichkeiten aus Industrie, Finanz, Politik usw. dem Unternehmen als kompetente Berater zur Seite? Sie geben damit den Investoren zusätzliche Sicherheiten.

Von Interesse ist ferner die Frage, welche Managementunterstützung die Unternehmung von ihren Kapitalgebern erwartet bzw. wie viel Managementaufgaben sie an Dritte zu übertragen bereit ist. Ebenso interessiert, mit welchen externen Beratern (Anwälte, Treuhänder, Werbeagenturen, Banken, Unternehmensberater) Ihre Firma in Beziehung steht.

Bilanz, Gewinn + Verlustrechnung sowie Cash Flow (historisch und erwartet)

Im Abschnitt Finanzplanung geht es nun darum, die im Business-Plan formulierten Unternehmungsziele und die getroffenen Annahmen (Planvarianten) in Zahlen auszudrücken. Daraus ergibt sich der konkrete Finanzierungsbedarf.

Das Hauptziel der Finanzplanung besteht darin, aufzuzeigen, wie sich die finanzielle Situation des Unternehmens entwickelt, wenn alle Ziele planmäßig erreicht werden.

Es empfiehlt sich, zuerst mit der langfristigen Finanzplanung, bestehend aus einer Plan-Bilanz, einer Plan-Erfolgsrechnung und einer Plan-Kapitalflussrechnung, zu beginnen. Der geeignete Planungszeitraum umfasst drei bis fünf Jahre. In einem zweiten Schritt können Sie, falls notwendig, die langfristige Finanzvorschau durch eine kurzfristige Finanzplanung, bestehend aus einer Liquiditätsbudgetierung sowie weiteren Detailanalysen für das laufende Jahr, ergänzen. Für diesen Zweck eignen sich die Jahresbudgets.

Die vielfachen Querverbindungen zwischen den einzelnen Instrumenten bewirken, dass Sie nicht jeden Teil separat erstellen können. Eine Plan-Bilanz z.B. lässt sich nur auf der Basis bereits vorhandener Plan-Erfolgsrechnungen und Plan-Kapitalflussrechnungen erstellen. Ebenso setzt die Budgetierung der liquiden Mittel ihrerseits das Vorhandensein einer Reihe von langfristigen Teilplänen voraus, wie z.B. der Investitionsplanung, der Produktionsplanung usw.

Es ist deshalb wichtig zu erkennen, dass alle Rechnungen, ob lang- oder kurzfristiger Natur, in wechselseitiger Abhängigkeit stehen und ihre Erstellung nach einer sich gegenseitig bedingenden Logik zu erfolgen hat. Bei der Erstellung der Finanzplanung sollten Sie deshalb nach einem gut strukturierten Konzept vorgehen.

Die nachfolgende Übersicht stellt die Instrumente der Finanzplanung vor und erklärt, welche Aussagen daraus abgeleitet werden können.

Instrumente der langfristigen Finanzplanung

Instrumente	Was interessiert den Investor?
Plan-Bilanz	■ Gegenwärtige und zukünftige Vermögenssituation
Plan-Erfolgsrechnung	■ Zukünftige Ertragssituation
Plan-Kapitalflussrechnung	■ Investitions- und Finanzierungsbewegungen (u.a. aus Investitionsplan) ■ Entwicklung des zukünftigen „freien Cashflow“ ■ Langfristiger Finanzierungsbedarf

Instrumente der kurzfristigen Finanzplanung

Instrumente	Was interessiert den Investor?
Budgetierte Liquiditätsrechnung	■ Jederzeitige Zahlungsbereitschaftsrechnung ■ Kurzfristiger Finanzierungsbedarf
Detailplanung	■ Art und Weise, wie die finanziellen Ziele realisiert werden

Ablauf der langfristigen Finanzplanung

1. Planung der Bilanz sowie der Finanz- und Investitionsbewegungen
Ausgangsbasis bilden die Istdaten der Bilanz des letzten abgelaufenen Geschäftsjahres oder die Istdaten einer neu erstellten Eröffnungsbilanz. Zur Planung der Finanz- und Investitionsaktivitäten bieten sich z.B. folgende Inputmöglichkeiten an:

- Angabe der Durchschnittsfristen (Debitoren, Kreditoren, Lager usw.)
- Werterfassung in Prozent bestimmter Erfolgspositionen
- Eingabe von Absolutwerten usw.

Planung der Erfolgsrechnung

Eine fundierte Umsatzprognose ist die Schlüsselgröße für die Planung der Erfolgsrechnung. Als erfolgsseitige Planungsparameter bieten sich z.B. folgende Inputmöglichkeiten an:

- Mengen- und preisbezogene Entwicklungsfaktoren
- Werterfassung in Prozent des Verkaufsumsatzes
- Eingabe von Absolutwerten usw.

2. Herleitung der Plan-Kapitalflussrechnung und des freien Cashflows
Hergeleitet aus dem Unternehmenserfolg und den nicht liquiditätswirksamen Erträgen/Aufwänden der Plan-Erfolgsrechnung und der Finanz- und Investitionsbewegungen (Investitionsplan), erklärt die Plan-Kapitalflussrechnung die Auswirkung der Mittelzu- und -abflüsse auf einen Fonds. Als Fonds werden oft die flüssigen Mittel zusammengefasst.

3. Herleitung der Plan-Bilanz
Die in der Plan-Kapitalflussrechnung im Jahr 1 ausgewiesenen Bilanzbewegungen bestimmen die Struktur der Plan-Bilanz im Jahre 2. Die Plan-Bilanz im Jahr 1 dient ihrerseits wieder für das zweite Jahr als Planungsbasis usw.

Planungsjahre 2 bis 5: Beginn bei Schritt 1.

Bitte beachten Sie:

- Prüfen Sie die Verwendung von Computer-Tabellenkalkulationsprogrammen
Für die Erstellung einer eigenen Finanzplanung ist es ratsam, mit einem Tabellenkalkulationsprogramm zu arbeiten. Erstens treten im Laufe der Ausarbeitung des Geschäftsplans laufend Änderungen auf, das heißt, neue Informationen und Ideen führen zu neuen Basisdaten, die in die Planrechnungen einfließen müssen. Zweitens bitten Kapitalgeber fast immer darum, in der Finanzplanung noch dieses und jenes zu berücksichtigen. In beiden Fällen sind neue Berechnungen notwendig, die ein Computer schnell und fehlerfrei erledigen kann.

- Zeigen Sie die Vergangenheit auf
Bestehende Unternehmungen sollten neben den zukunftsbezogenen Unterlagen auch die Bilanzen, die Erfolgsrechnungen sowie alle weiteren, für die letzten drei Jahre wesentlichen finanziellen Analysen aufführen.

Zudem ist es sinnvoll, die bisherige Finanzierung zu erwähnen. Wie und durch wen wurde der frühere Kapitalbedarf gedeckt?

- **Machen Sie Ihre Berechnungen nachvollziehbar**
Suchen Sie einen Weg, Ihre Annahmen und Berechnungen übersichtlich darzustellen. Zeigen Sie in Teilplänen, wie sich z.B. der Verwaltungs- und Vertriebsaufwand (Kosten pro Mitarbeiter, Raum- und EDV-Kosten usw.) zusammensetzt oder wie sich die budgetierten Abschreibungen herleiten lassen. Stellen Sie bei den Berechnungen wenn immer möglich den Brückenschlag zu den Annahmen und Unternehmungszielen (z.B. Marketing/Umsatzplanung) im entsprechenden Kapitel des Business-Plans her.
- **Vermeiden Sie Zahlenfriedhöfe**
Manche Planer sind von den Möglichkeiten der Tabellenkalkulationsprogramme so fasziniert, dass sie bis ins letzte Detail planen. Wer jedoch Berechnungen mit Centbeträgen ausführt oder Monatsschätzungen für das dritte Jahr der Planung anstellt, bauscht die Rechnungen nur unnötig auf. Scheingenaue Zahlen sowie Zahlenfriedhöfe werden als wenig professionell angesehen.

Plan-Bilanz

Die Plan-Bilanzen sind ein wichtiger Bestandteil der langfristigen Finanzplanung. Mit Hilfe der Plan-Bilanzen verschaffen sich die Kapitalgeber einen Überblick über die aktuelle und zukünftige Vermögens- und Eigenkapitalsituation der Unternehmung. Auf der Aktivseite hat das Management aufzuzeigen, welche Werte das Unternehmen besitzt und wie sich diese in Zukunft liquiditätsmässig zusammensetzen werden. Neben den Verbindlichkeiten ist auf der Passivseite auch das Eigenkapital als Schuld aufzuführen. Hier interessiert ebenfalls, wie sich die einzelnen Positionen während der Planperiode verändern werden.

Im Anhang der Plan-Bilanz sind mögliche Eventualverbindlichkeiten (Bürgschaften, Garantien usw.) sowie Leasingverpflichtungen aufzuführen.

Es empfiehlt sich, für die Erstellung der Planungsrechnungen mehrere Posten zusammen-zuziehen und systematisch zu gliedern. Ein hoher Detaillierungsgrad vermag nicht über die allen Planungsrechnungen anhaftenden Ungenauigkeiten hinwegzutäuschen.

Planbilanz (in €)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Aktiva			
A. Anlagevermögen			
I Immaterielle Vermögensgegenstände			
II Sachanlagen			
III Finanzanlagen			
B. Umlaufvermögen			
I Vorräte			
II Forderungen			

III Kasse			
Summe Aktiva			
Passiva			
A. Eigenkapital			
I Gezeichnetes Kapital			
II Kapitalrücklage			
III Gewinnrücklage			
IV Gewinn-/Verlustvortrag			
V Jahresüberschuss/- Fehlbetrag			
B. Rückstellungen			
C. Verbindlichkeiten			
I Gegenüber Kreditinstituten			
II Aus Lieferungen und Leistungen			
III Gegenüber Gesellschaftern			
IV Sonstige Verbindlichkeiten			
Summe Passiva			

Plan-Erfolgsrechnung

In der Plan-Erfolgsrechnung werden die zukünftigen Aufwendungen und Erträge einander gegenübergestellt und der erwartete Unternehmungserfolg ermittelt. Aus der Plan-Erfolgsrechnung geht hervor, wie sich die Ertragsituation entwickeln wird, wenn die Unternehmung die geplanten Investitionen tätigt. Diese Zahlen ermöglichen es, den zukünftigen Wert der Unternehmung zu bestimmen. Einzelne Posten der Erfolgsrechnung, wie z.B. der Unternehmenserfolg sowie die Abschreibungen und Rückstellungen, bilden zudem die Basis für die Berechnung von verschiedenen Grössen in der Kapitalflussrechnung, welche über die Finanzierungskraft der Unternehmung Auskunft geben.

Gewinn- und Verlustrechnung	Jahr 1, 2, 3		
	Wert in €	% Gesamtleistung	Kumulierter Wert in €
1. Umsatzerlöse			
2. Bestandsveränderungen			
3. Sonstige betriebliche Erträge			
4. Gesamtleistung			
5. Wareneinkauf			
6. Rohertrag			
7. Kostenarten			
7.1. Personalkosten			
7.2. Raumkosten (inkl. Energie)			

7.3. Betriebliche Steuern			
7.4. Telefon/Porto			
7.5. Kfz-Kosten (ohne Steuern)			
7.6. Versicherungen / Beiträge			
7.7. Werbe/Reisekosten			
7.8. Sonstige Kosten			
Summe Kostenarten			
8. Betriebsergebnis			
9. Abschreibungen			
10. Sonstiger Aufwand			
11. Sonstige Erträge			
12. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit			
13. Finanzergebnis			
14. Steuern vom Ertrag und Einkommen			
15. Jahresüberschuss /Jahresfehlbetrag			

Bitte beachten Sie:

Beschränken Sie sich auch in der Plan-Erfolgsrechnung auf die wichtigsten Positionen. Fassen Sie deshalb mehrere Posten zusammen. Branchenverbände verfügen oft über Kennzahlen, die als Erfahrungszahlen dienen können.

Es ist kaum möglich, alle Ausgaben vorauszusagen. Berücksichtigen Sie deshalb eine Sicherheitsmarge: Planen Sie Ihre zukünftigen Umsätze tiefer und die zukünftigen Ausgaben höher. Als hilfreich hat sich auch das Arbeiten mit verschiedenen Umsatzszenarien erwiesen:

- Beginnen Sie mit der pessimistischen Schätzung. Die Verkäufe gehen schlecht, es gibt Produktionsverzögerungen, ein unerwarteter Konkurrent taucht auf usw. Budgetieren Sie deshalb Ihre Verkäufe tief.
- Dann gehen Sie davon aus, dass alles optimal verläuft. Alle Ihre Marktbearbeitungsanstrengungen sind erfolgreich, die Konkurrenz reagiert kaum usw. Sie budgetieren deshalb die Verkäufe hoch.
- Zuletzt konzentrieren Sie sich auf ein realistisches Szenario, wo alle Angaben zwischen pessimistisch und optimistisch liegen. Diese Daten entsprechen meist mehr der Realität, da die Reflexionen zu den beiden vorhergehenden Szenarien in Ihre Überlegungen einfließen.

Anhang

Im Anhang finden sich Informationen, die zum Verständnis des Geschäftsplanes zunächst nicht notwendig oder zu umfangreich sind. Sie sind für die Begutachtung der Geschäftsidee notwendig, werden aber von den Beurteilern erst herangezogen, wenn diese ein Engagement in Betracht ziehen und sich eingehend mit dem Businessplan beschäftigen.

- Unternehmensrelevante Informationen
 - Firmenbroschüre
 - Handelsregisterauszug
- Managementrelevante Informationen
 - Lebensläufe der wichtigen Personen
 - Organisationsstruktur
- Produktinformationen
 - Prospekte, Broschüren
 - Veröffentlichungen
 - Referenzen
- Marketinginformationen
 - Zeitungs- und Zeitschriftenartikel
 - Branchenstatistiken
 - Marktforschungsergebnisse
 - Marketingplan
- Finanz- und planungsrelevante Informationen
 - Liquiditätsplan
 - Gewinn- und Verlustrechnung (Umsatz-, Rohertrags- und Ergebnisplanung)
 - Planbilanzen

5. Due Diligence

Nachdem die Bedingungen verhandelt wurden und der Letter of Intent unterzeichnet ist, brauchen die Anleger und Geldgeber, die das Management Team unterstützen, Zugang zu dem Zielunternehmen. Das Benötigte erhalten Sie u. a. durch eine Due Diligence. Der genaue Umfang einer solchen Untersuchung hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab:

- Branchenkenntnisse des Anlegers
- Komplexität des Zielunternehmens
- Grad der Gewährleistungen und Garantien des Verkäufers
- Kenntnisse der Risiken des Anlegers basierend auf ersten Untersuchungen und dem Business Plan

Die Due Diligence kann unterschiedliche Formen haben. Häufig verlangt der institutionelle Anleger einen solchen Bericht von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Due Diligence Bericht

Der Bericht variiert, bedingt durch die Wünsche des Anlegers, im Umfang stark. Bei einem MBO oder MBI wird der Umfang des Berichts vom Lead Investor unter Heranziehung der anderen Beteiligten festgelegt.

Der Zweck dieses Berichts (verschiedentlich auch als Long-form Report" oder "Acquisition Review" titulierte) ist, den Investoren (einschließlich dem Management Team) einen Überblick über die letzten Geschäftsjahre, Nettovermögen, Steuern, steuerliche Implikationen der Akquisition zu geben und ob die finanziellen Vorstellungen des Management Teams eintreten können. Die Prüfer können zusätzlich beauftragt werden.

- die Stärken/Schwächen des Managements
- Durchführbarkeit der Integrationspläne
- Produktentwicklung, sowie
- die Überprüfung der Effektivität des Produktionsprozesses zu prüfen.

Der Bericht umfasst die folgenden betrieblichen Bereiche:

- Firmengeschichte, Tätigkeitsbeschreibung
- Organisation und Geschäftsführung
- Controlling
- Märkte und Produkte

- Produktion
- Forschung + Entwicklung
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Aktiva und Passiva
- Cash Flow
- zukünftige Chancen
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Um einen maximalen Nutzen aus diesem Bericht zu ziehen, ist es vorteilhaft, wenn Management und Anleger sich auf die Hauptuntersuchungsbereiche der Unternehmung einigen. Abhängig von der Größe und Komplexität des Unternehmens kann eine solche Untersuchung zwischen 2 bis 6 Wochen dauern. Wichtig ist, dass eine solche Untersuchung nicht mit einer Prüfung verwechselt wird, und dass die Prüfer Zugang zu dem Management und den Beschäftigten erhalten, um ihren Bericht schnell durchzuführen.

Für diese Periode verlangen die Bieter eine Exklusivität. Hintergrund hierfür ist, dass während dieser Phase keine Konkurrenten parallel tätig sind.

Je nach Prüfungsumfang – dies hängt insbesondere mit der Anzahl der eingeschalteten Berater (Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Unternehmensberater sowie Marktforscher) zusammen – können erhebliche Transaktionskosten anfallen. Diese werden auf den Käufer und das Unternehmen verteilt, sind allerdings bereits im Finanzierungsplan berücksichtigt und deshalb bei der Durchführung der Transaktion finanziert. Bei Scheitern einer Transaktion können Ausgleichszahlungen fällig werden. Dies trifft insbesondere bei einseitiger Kündigung oder bei Täuschungen ein.

Marktstudien

Genau so wie einen Due Diligence Bericht fordern Anleger häufig eine Marktstudie bezüglich der Branche des Unternehmens an. Diese Untersuchung führt manchmal der Anleger selbst durch (falls intern diese Expertise vorhanden ist) oder sie schalten entweder Unternehmensberater oder Industrieexperten ein. Der Zweck einer solchen Studie ist, einen neutralen Eindruck des Marktes zu bekommen.

Normalerweise werden immer dann solche Studien verlangt, wenn

- der Anleger keine Branchenkenntnisse hat, oder
- das MBO/MBI groß ist, oder
- Fragen hinsichtlich der Erreichbarkeit der zukünftigen Erwartungen auftreten

Bei der Marktstudie werden zunächst das Volumen, die einzelnen Marktsegmente sowie Marktnischen und Key Success Faktoren wie rechtliche Voraussetzungen, Abnehmergruppen und Zulieferer beschrieben und analysiert. Dann wird eine Liste der Wettbewerber (Key Players) erstellt, wenn möglich in der Reihenfolge ihres Marktanteils. Auch eine eigene Positionierung innerhalb dieses Gefüges ist sehr hilfreich.

Im Rahmen der Marktanalyse sollte das Marktvolumen über mehrere Jahre im Vergleich festgestellt werden. Aus diesen Daten lassen sich Rückschlüsse auf das Marktverhalten schließen. Ist das Marktvolumen konstant steigend, lohnt sich sicherlich eine Investition. Ist es rückläufig, ist es möglich, dass der Markt bereits gesättigt ist und ein Ausweichen auf ein anderes Produkt bzw. einen anderen Markt ratsam erscheint. Auf jeden Fall kann eine neue Strategie erforderlich sein.

Hilfsmittel bei einer solchen Analyse können Geschäftsberichte der Verbände, Zeitungsartikel über die Branche, das statistische Jahrbuch (Bundesamt für Statistik), statistische Untersuchungen von Marktforschungsinstituten (Ifo, Prognos AG, GfK) sowie die eigene Durchführung einer Marktstudie sein.

Erfahrungen der Manager

Ein dritter Bereich, in dem der Anleger Sicherheit haben möchte, sind die Erfahrungen des Management Teams. Von jedem Mitglied erwartet der Investor detaillierte Zeugnisse der bisherigen Tätigkeiten. Es ist sehr wichtig, dass jede "Leiche im Keller" frühestmöglich dem Anleger bekannt gemacht wird.

6. Vertragswerk

Wenn ein Letter of Intent unterschrieben ist und die Due Diligence Prüfung beginnt, muss ein zuständiger Rechtsanwalt die benötigten Dokumente vorbereiten. Ein MBO oder MBI ist aus rechtlicher Sicht komplexer als eine normale Akquisition, da jetzt mehrere Parteien beteiligt sind. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Parteien werden in der folgenden Grafik dargestellt.

Grafik

Die einzelnen Verträge werden auf den nächsten Seiten vorgestellt. Obwohl alles separate Verträge sind, bestehen doch Beziehungen untereinander. Deshalb ist es normal, gleichzeitig alle Verträge zu unterzeichnen.

Der Vertragsabschluss kann mit dem Inhaberwechsel übereinstimmen (hauptsächlich bei kleineren Familienunternehmen) oder, bedingt durch besondere Ereignisse, zu einem späteren Zeitpunkt (z. B. Zustimmung der Aktionäre etc.)

Kauf- und Verkaufsvereinbarungen

Der zuständige Rechtsanwalt bereitet die Kauf- und Verkaufsvereinbarungen zwischen der NewCo und dem Verkäufer vor. Eine Vereinbarung über den Erwerb von Aktien ist meist viel einfacher als die Akquisition von Anteilen, da dort alle übernommenen Aktiva und Passiva in einer gesonderten Vereinbarung beschrieben werden müssen. Trotzdem müssen beim Kauf von Aktien die Gewährleistungen und Garantien in Betracht gezogen werden, um alle Verbindlichkeiten und Verpflichtungen abzudecken (z. B. Steuerverbindlichkeiten).

Die vorhandene Zeit solche Vereinbarungen zu entwerfen, ist meistens sehr kurz und es ist wichtig, sich abzusichern, dass allen Parteien eine adäquate Zeit zur Prüfung zur Verfügung steht.

Gewährleistungen und Garantien

Die Verkäufer geben häufig widerwillig angemessene Garantien. Dies passiert hauptsächlich bei MBOs, da dort der Verkäufer der Überzeugung ist, dass das Management das Unternehmen schon seit geraumer Zeit kennt.

Trotzdem erwarten die Anleger und Banken vom Verkäufer, dass dieser gewisse Garantien (z. B. Besitzverhältnisse, Steuerverbindlichkeiten) gibt. Ebenso erwarten die Finanziere Gewährleistungen und Garantien von dem Management Team.

Subscription Agreement und Gesellschaftervertrag

Das Subscription Agreement ist ein Vertrag zwischen den Anlegern, dem Management und der NewCo. Der Gesellschaftervertrag regelt die Kapitalstruktur der NewCo und die Rechte und Pflichten jedes Anteilseigners. Die Hauptgegenstände jedes Dokumentes sind:

- A Gesellschaftervertrag
- Dividende
- Rückkauf von Anteilen
- Mitbestimmung
- Ratchet Mechanismus
- Berufung der Direktoren
- Verkauf der Anteile
- Möglichkeit neue Aktien auszugeben

B Subscription Agreement

- Garantien und Gewährleistungen vom Management
- Das Recht Direktoren zu benennen
- Informationsbeschaffung für die Anleger
- Genehmigung der Anleger bei bestimmten Tätigkeiten des Management Teams

Das Subscription Agreement beinhaltet normalerweise, dass das Management Team bei Aktionen wie z. B. Kapitalerhöhung, Akquisitionen oder anderen nicht der normalen Betriebstätigkeit zuzuordnenden Tätigkeiten die Genehmigung der Anleger einholt. Man bezeichnet dies auch als einen "Negativen Vertrag" und er dient den Anlegern als Schutz bei eigenwilligen Aktionen des Managements.

Institutionelle Anleger halten sich normalerweise bei den Tagesgeschäften zurück, es sei denn, die Geschäfte laufen schlecht.

6. Post MBO / MBI Implementation

Kommunikation

Wie auch bei jeder anderen Form einer Transaktion bedeutet ein MBO / MBI eine Störung des normalen Betriebsalltages. Damit einhergehend ist eine Periode der Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens. Um diese Störung bzw. Unsicherheiten zu minimieren muss größte Sorgfalt auf eine gute Kommunikation zwischen Management Team, Finanzinvestor sowie den Angestellten und Arbeitern gelegt werden.

- Inhalte: Management und Mitarbeiter (falls vorhanden auch Gewerkschaften) wollen bei folgenden Punkten informiert sein:
 - Gründe des MBOs/MBIs
 - Zukünftige Ausrichtung
 - Umfang und Art der Mitarbeiterbeteiligung
 - Kurzfristige Veränderungen bei Management oder Organisation
 - Bestätigung bezüglich der Entlohnung und Benefits (dies sollte auch Pensionen und Entlassungen beinhalten)
 - Offizielle Sprachregelung gegenüber Kunden und Lieferanten

- Methoden: Hier gibt es keine generellen Regeln und bei jeder Transaktion werden andere Punkte Bedeutung haben. Generell sollte aber das Management und die Mitarbeiter von der Transaktion nicht aus der Presse erfahren, sondern vorweg informiert werden. Dabei sollten die leitenden Mitarbeiter persönlich und je nach Größe des Unternehmens die anderen Mitarbeiter schriftlich (Großunternehmen) oder mündlich (KMUs) informiert werden. Bei sehr großen Transaktionen kann diesbezüglich auch eine spezialisierte PR Firma eingeschaltet werden.

Monitoring

Ein erfolgreiches MBO / MBI zeichnet sich dadurch aus, dass das Management die Cash Flows steuert und kontrolliert. Dies ist insbesondere in den ersten Jahren wenn die Fremdkapitalkosten ihren höchsten Stand haben und die liquiden Mittel gering sind von größter Wichtigkeit.

Bei Spin offs oder Tochtergesellschaften von Grossunternehmen kann es häufig vorkommen, dass keine Cash Management und Reporting Systeme vorhanden sind, da historisch dies über die Muttergesellschaft abgewickelt wurde. Grundsätzlich muss das Management Team nun die folgenden Punkte bejahen können:

- Kennt das Unternehmen seine Forderungen und Verbindlichkeiten auf täglicher oder wöchentlicher Basis
- Werden regelmäßig kurz- und mittelfristige Cash Flow Projektionen entwickelt
- Sind die Management Informationen ausreichend gegenüber den Bankverpflichtungen und, falls gewünscht, halten sie auch einer regelmäßigen Kontrolle stand.

Bei großen Transaktionen müssen zusätzlich auch Währungs- und Zinsrisiken abgedeckt werden. Hier sollte dann ein erfahrener Treasurer eingestellt werden

Reporting

Neben dem Staging in Verbindung mit Milestones ist natürlich das Reporting ein wesentliches Instrument einer Beteiligungsgesellschaft zur Erfolgskontrolle und Risikominimierung. Je kürzer die Intervalle der Zeitpunkte sind, an denen Milestones terminiert sind, desto häufiger hat das Private Equity Haus Gelegenheit, den Erfolg ihrer Beteiligung zu prüfen. Zur Kontrolle der Milestones sind dann entsprechende Nachweise zu erbringen, die das Informationsbedürfnis des Private Equity Hauses befriedigen.

Jedoch wird sich eine Beteiligungsgesellschaft neben den Berichten, die bei Fälligkeit eines Milestones zu liefern sind, weitere Berichte zur Beurteilung der wirtschaftlichen Situation des Beteiligungsunternehmens einreichen lassen so z.B.:

- Entwicklung des Personals, Auftragslage, Liquidität
- komprimierte Gewinn- und Verlustrechnung
- komprimierte Darstellung der Bilanzpositionen
- Aufstellung über bestehende Kundenkontakte
- Aufstellung über die im Berichtszeitraum erteilten Aufträge
- Angaben zu aufgetretenen Gewährleistungsansprüchen
- Angaben zu weiteren Risiken
- Angaben zu besonderen Ereignissen (Marketing, Vertrieb, Personal, neue Produkte, Marktaussichten, Betriebsablauf, Wettbewerb, sonstiges)
- Liquiditätsvorschau
- Plan-Bilanz und -GuV für das laufende und kommende Geschäftsjahr
- Umsatz- und Ergebniseinschätzung für die nächsten drei Jahre

Mit Hilfe dieser Informationen versuchen kapitalgebende Beteiligungsgesellschaften so eng wie möglich Kontakt zu ihren Beteiligungen zu halten, um so sich abzeichnende Risiken so früh wie möglich erkennen zu können.

Recruitment

In der Regel sind gerade Spin offs in einigen Bereichen von Dienstleistungen der Muttergesellschaft abhängig. Im Anschluss an das MBO / MBI müssen diese Positionen selber besetzt werden. Deshalb ist es schon im Vorfeld wichtig, solche „Lücken“ zu identifizieren und nach Abschluss der Transaktion mit den nötigen Mitarbeitern zu besetzen.

Grundsätzlich möchte das Unternehmen talentierte Mitarbeiter einstellen. Um dies zu gewährleisten, muss das Management Team entscheiden was das „Gesamtpaket“ (Gehalt + Benefits) enthält. Aktienoptionen können hier förderlich sein oder auch die Möglichkeit sich am Kapital des Management Teams zu beteiligen.

Business Plan Implementation

Der Business Plan sollte nicht ausschließlich nur für die Kapitalbeschaffung sein, sondern auch den zukünftigen Kurs des Unternehmens beeinflussen. Bis zu einem gewissen Grade wollen insbesondere die Finanzinvestoren den Business Plan umgesetzt sehen und insbesondere im Falle von Abweichungen die Gründe dafür wissen.

Nichtsdestotrotz wird von beiden Seiten – sprich Management Team und Finanzinvestor – soviel Flexibilität erwartet, dass wenn die Märkte in eine andere Richtung gehen, auch das Unternehmen diesen Kurs einschlägt und nicht stur den alten Plänen folgt. Deshalb ist eine saubere und offene Kommunikation zwischen dem Management Team und den Investoren auch von größter Bedeutung.

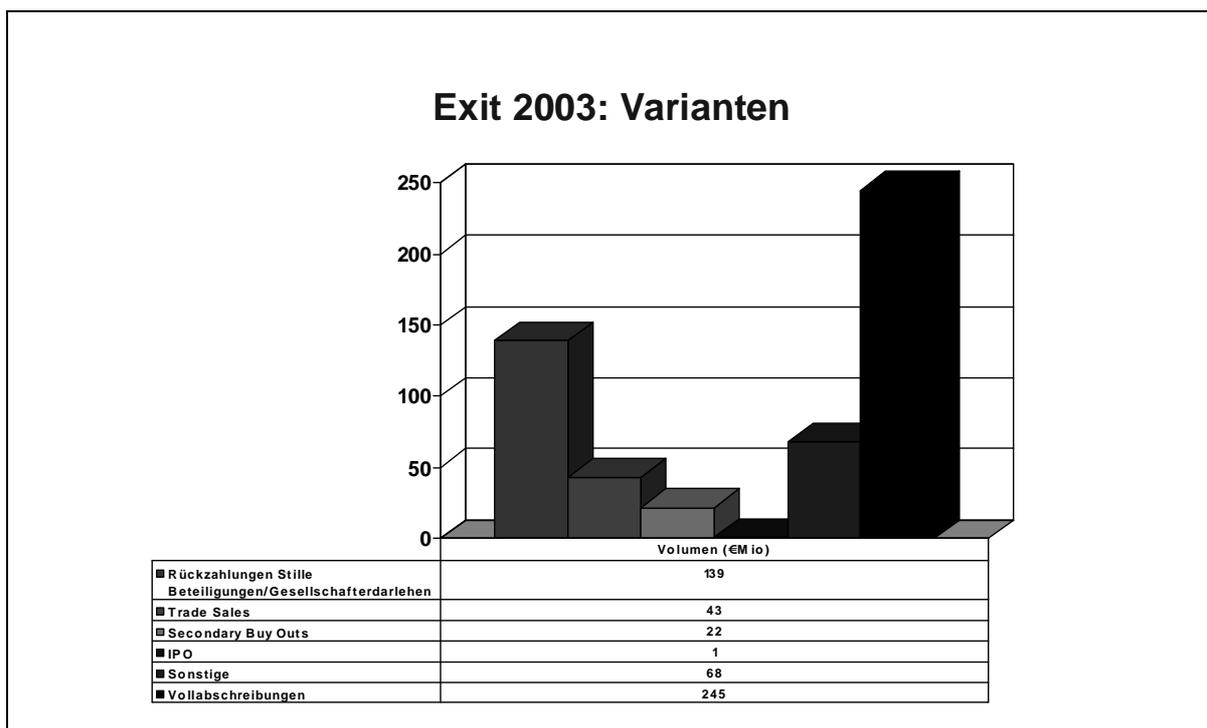
Exit

Der Finanzinvestor legt schon zu Beginn der Verhandlungen konkrete Ziele für Art und Zeitpunkt seines Ausstieges fest. Nach Ablösung der Verbindlichkeiten stehen zur weiteren Fortführung des Unternehmens in der Regel drei Strategien (s.a. Anhang D) zur Auswahl:

- Trade Sale (Verkauf an industriellen Investor)
- Secondary Buy Out
- IPO

Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, dass das Management die Anteile des Finanzinvestors an der Gesellschaft erwirbt. Dies ist u.E. aber mehr theoretischer Natur, da bei gutem Geschäftsverlauf die Bewertung des Unternehmens steigt und es für das Management deshalb schlicht unmöglich ist, die Anteile des Finanzinvestors zu erwerben.

Im Zuge der Nachwirkungen der Branchenkonsolidierung dominierten in den letzten Jahren die Totalverluste das Exitgeschehen. Allerdings sank in 2003 zum ersten Mal wieder das Volumen der Totalverluste auf € 330,2 Millionen (2002: 941,2 Millionen), was darauf schließen lässt, dass sich die Portfoliobereinigung bei den Beteiligungsgesellschaften dem Ende nähert.



Trade Sale

Als Trade Sale bezeichnet man die Veräußerung der Beteiligung an einen industriellen Investor, der entweder auf dem Gebiet der Gesellschaft bereits tätig ist oder aber sich diversifizieren möchte. Der industrielle Investor möchte in so einem Fall oft von der im Unternehmen entwickelten Innovation profitieren und Synergien mit seinen im eigenen Unternehmen bestehenden Techniken und Praktiken erreichen. Zu einem Trade Sale behält sich das Management Team i.d.R. ein vertragliches Zustimmungsrecht vor.

In Deutschland war meist ein Trade Sale typisch. Er ist die schnellste und einfachste Methode. Gerade für strategische Investoren stellen MBO Unternehmen interessante Targets dar, da sie im Rahmen des MBOs restrukturiert und neupositioniert wurden. Außerdem weisen die Unternehmen nach der Entschuldung branchentypische Kennzahlen auf, die zusammen mit den anderen Faktoren einen hohen Kaufpreis ermöglichen.

Secondary Buy Out

Hier erfolgt der Verkauf der Beteiligung an einen Finanzinvestor bzw. an eine andere VC Gesellschaft, die das Unternehmen in einer folgenden weiteren Finanzierungsrunde betreut. Auch hier wird sich das Management Team i.d.R. ein Zustimmungsrecht vorbehalten.

Secondary Buy Outs waren bis vor kurzem hauptsächlich in England bekannt und kommen jetzt nach Deutschland. Dies bedeutet aber nicht wie so häufig ein Nachahmen angloamerikanischer Finanzierungsmechanismen. Viel mehr waren in den letzten Jahren kaum strategische Käufer aktiv und deshalb mussten Alternativen gefunden werden. Entscheidend ist hier die sorgfältige Strukturierung der Transaktion, da ansonsten eine Wertsteigerung nur schwer zu erzielen ist.

IPO

In diesem Exit-Kanal wird das Beteiligungsunternehmen an einer Börse ggf. nach einer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (AG) eingeführt. Ein Going Public wird häufig in Verbindung mit einer Kapitalerhöhung durchgeführt, die dem Unternehmen parallel zum Verkauf alter Aktien zusätzlich neues Eigenkapital zuführt.

Das IPO stellt sicherlich die interessanteste Variante eines erfolgreichen Exits dar. Da aber Börsengänge besonders planungs- und personalintensiv sind, muss mit dieser Strategie schon im Anschluss an die Transaktion begonnen werden. Weiterhin muss das Unternehmen eine gewisse Größe aufweisen um die Kriterien eines Börsenganges zu erfüllen.

Liquidation/Kündigung

Hierbei handelt es sich um das Ausscheiden des Finanzinvestors aus dem Beteiligungsunternehmen durch entweder Liquidation oder aber durch Kündigung des Gesellschafts- bzw. Beteiligungsvertrages. Abgesehen von der vereinzelt Kündigung von in Form von stillen Beteiligungen eingegangenen Engagements handelt es sich dabei meistens um (Total-)Verluste.

ANHÄNGE

Muster Business Plan

Im folgenden wollen wir anhand eines fiktiven Unternehmens Ihnen einen „fertigen“ Business Plan darstellen. Bitte beachten Sie, dass dieser nur eine Richtschnur sein soll und jedes Projekt eine eigene Darstellung benötigt.

Ein Businessplan ist die knappe und präzise Darstellung eines geschäftlichen Vorhabens mit einer besonderen Betonung der finanziellen Aspekte. Die Dokumentation sollte einerseits auf den notwendigen Umfang konzentriert und andererseits sehr aussagekräftig sein. Idealerweise liegen zu den einzelnen Kapiteln detaillierte Analysen, Konzepte und Massnahmen-pläne etc. vor, welche bei Bedarf beigelegt oder in den Verhandlungen zur Untermauerung eingesetzt werden können.

Ein Businessplan dient Jungunternehmen ebenso wie der Geschäftsleitung etablierter Firmen,

- die unternehmerische Zukunft optimal vorzubereiten, zu planen und zu kommunizieren.
- die Erfolgchancen eines Vorhabens aufgrund der finanziellen Konsequenzen und anhand von Risikoabwägungen schlüssiger zu beurteilen.
- Projekte strategischen Partnern (Shareholder und Stakeholder) überzeugend zu "verkaufen" und diese für ein Engagement zu begeistern.

Die Erstellung eines Businessplans ist kein einmaliger Prozess. Es ist ausserordentlich wichtig, den Business Plan regelmässig dem veränderten Marktumfeld anzupassen und dabei die neu gewonnenen Erkenntnisse systematisch einfliessen zu lassen.

Einerseits ist die Ausarbeitung eines Businessplans sinnvoll, um sich Klarheit über die Erfolgchancen und das konkrete Vorgehen bei der Umsetzung einer Geschäftsidee oder einer Unternehmensstrategie zu verschaffen. Andererseits ist ein professioneller Business Plan fast zwingende Voraussetzung, wenn Unternehmer für die Realisierung ihres Vorhabens auf Partner angewiesen sind. Gegenüber potenziellen Partnern müssen Unternehmer ihr Projekt überzeugend kommunizieren können und ihnen vertrauenserweckende Entscheidungsgrundlagen liefern. Dafür hat sich die Form des Business Plans einzigartig bewährt.

Anhang A

Für professionelle Investoren und auch bei Banken ist das Vorhandensein eines Business Plans eine Grundvoraussetzung, damit man sich überhaupt mit einem Projekt auseinandersetzt.

In folgenden Situationen leistet ein Businessplan wertvolle Dienste:

- Vorbereitung auf die Firmengründung
- Kauf oder Verkauf von Unternehmen; Management Buy-out; Spin-off's
- Nachfolgeplanung und -regelung
- Planung wichtiger Expansionsschritte wie Aufbau von Exportmärkten, neue Standorte, Einführung neuer Produkte etc.

- Sicherstellung von Finanzierungen (Venture-Capital-Gesellschaften, Banken, Leasing-gesellschaften etc.)
- Partner Gewinnung (Logistik, Franchisepartner, Lieferanten, Netzwerkpartner etc.)
- Behördengänge (Unterstützungsgesuche für die Wirtschaftsförderung etc.)
- Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern etc.
- Akquisition von Key Accounts

Im Businessplan werden zuerst die zu erschliessenden Strategischen Geschäftsfelder (SGF's) und Zielmärkte definiert. Basierend auf einer Markt- und Konkurrenzanalyse, sowie der eigenen Voraussetzungen werden die strategischen Stossrichtungen und Prioritäten für die nächsten drei Jahre festgelegt. Um die definierten Wachstumsziele zu erreichen, müssen geeignete Massnahmen im Bereich Marketing und Infrastruktur sowie klare Meilensteine für die Umsetzung des Businessplans fixiert werden. Abschliessend werden den anvisierten Umsatzzielen die zu deren Erzielung notwendigen Investitionen und anfallenden Kosten gegenübergestellt, um einerseits den finanziellen Erfolg des Plans zu berechnen und andererseits den Finanzierungsbedarf zu ermitteln.

Empfehlungen

1. **Massarbeit für den Empfänger bieten**
Bei wem wollen Sie mit Ihrem Businessplan ganz konkret welche Ziele erreichen? Passen Sie Ihren Businessplan bezüglich Anträgen, Argumenten, Formulierungen, Beilagen etc. dem jeweiligen Empfänger an. Unter Umständen werden Sie aus diesem Grund verschiedene Versionen ausarbeiten müssen.

Anhang A
2. **Einen guten ersten Eindruck machen**
Auch beim Businessplan zählt der erste Eindruck des Empfängers. Achten Sie auf eine attraktive "Verpackung" und aussagekräftige und übersichtliche Beilagen. Betrachten Sie den vorliegenden Businessplan-Raster und das Musterbeispiel als Orientierungshilfe. Selbstverständlich dürfen, sollen und müssen Sie den Businessplan bezüglich Form und Inhalt Ihren individuellen Erfordernissen anpassen.
3. **Konsistenz der Planung prüfen**
Achten Sie bei Ihrem Businessplan darauf, dass er in sich stimmig ist: Können die gesetzten Umsatzziele mit den definierten Marketingmassnahmen und mit der Personalplanung erreicht werden? Halten die Anpassungen der Infrastruktur mit dem Wachstum Schritt? Sind sämtliche anfallenden Kosten und notwendigen Investitionen berücksichtigt? Ist die terminliche Umsetzung realistisch? etc.
4. **Den "Worst Case" berücksichtigen**
Zur eigenen Sicherheit empfehlen wir Ihnen, bei der Finanzplanung unbedingt verschiedene Szenarien durchzurechnen: Einen realistischen "Management Case" mit Ihren effektiv budgetierten Zielen und einen "Worst Case", wo alles "doppelt so lange dauert und doppelt soviel kostet, aber in derselben Zeit nur die Hälfte des Umsatzes erzielt wird...".
5. **Monatliche Standortbestimmung vornehmen**
Der Businessplan schafft die nötigen Voraussetzungen für ein monatliches Controlling, d.h. einen konsequenten Soll-Ist-Vergleich von Kundenkontakten, Offerten, Aufträgen, Umsätzen, Kosten und v.a. der Liquidität.
6. **Businessplan regelmässig aktualisieren**

Betrachten Sie kritische Feedbacks und zusätzliche Fragen von Banken oder anderen Partnern als Chance, Ihren Businessplan zu optimieren. Passen Sie Ihren Business Plan laufend den aktuellen Gegebenheiten und neuen Prioritäten an. Lassen Sie Erkenntnisse aus Ihrem monatlichen Controlling wieder in Ihren Businessplan einfließen (mindestens 1 Mal jährlich).

Vorgehensschritte

1. Anzahl strategische Geschäftsfelder ermitteln (Punkt 2)

Sie starten mit den Strategischen Geschäftsfeldern / Zielmärkten (2) und klären ab, ob es notwendig ist, eine differenzierte Planung nach Geschäftsfeldern vorzunehmen. Bei strategischen Geschäftsfeldern (SGF) handelt es sich um wichtige Zielmärkte,

Anhang A

die aufgrund ihrer Eigenheiten (Kundengruppen, Kundenbedürfnisse, Vertriebs-strukturen, geographische oder sprachliche Besonderheiten) eine sehr unterschiedliche Bearbeitung erfordern (Know-how, Marketing, Organisation).
2. Strategische Geschäftsfelder (SGF) separat planen (Punkte 3-5)

Falls Sie über mehrere Geschäftsfelder verfügen, sind die Businessplan Teile Analyse (3), Strategie (4) und Realisierung (5) nach SGF gesondert zu bearbeiten. Wir empfehlen Ihnen jeweils eine durchgängige Bearbeitung pro SGF, bevor Sie sich dem nächsten SGF zuwenden. Starten Sie mit dem wichtigsten SGF.
3. Finanzen im Detail ermitteln

Jetzt geht es darum, die notwendige Finanzierung (Punkt 6) sicherzustellen. Erarbeiten Sie auf der Basis des Gesamtunternehmens eine detaillierte Finanzplanung, wo Sie die Erkenntnisse bezüglich Umsätzen und Kosten der einzelnen SGF's einfließen lassen. Insbesondere geht es dabei v.a. um detaillierte Planerfolgsrechnungen und um die Liquiditätsplanung, welche letztlich den Finanzierungsbedarf ergeben.
4. Management-Summary und Antrag erstellen (Punkt 1)

Erarbeiten Sie ein aussagekräftiges Management-Summary (1), welches dem Empfänger unmittelbar offenlegt, was Sie von ihm erwarten. Ganz zentral sind dabei die zu formulierenden Nutzenargumente für den potentiellen Partner. Wenn Sie einen Finanzierungsantrag stellen, orientieren Sie sich vorzugsweise am Kapitalbedarf aufgrund Ihres "Worst Case"-Szenarios.
5. Entscheidungsrelevante Beilagen ergänzen

Gehen Sie die Checkliste der relevanten Beilagen (Punkt 7) zum Businessplan systematisch durch. Entscheiden Sie, was mit geringem Aufwand beigebracht werden kann und was allenfalls zusätzlich ausgearbeitet werden muss, weil es für den Entscheidungsprozess des Empfängers wichtig sein könnte.
6. Businessplan attraktiv "verpacken" und aktiv "verkaufen"

Füllen Sie Ihren Businessplan zusammen mit den für den Empfänger relevanten Beilagen in einen repräsentativen Ordner ab und versuchen Sie sich und Ihre Firma aktiv zu verkaufen. Denken Sie daran: Der Businessplan ist nur ein Verkaufshilfsmittel - kein Verkäufer. Das ist Ihr Job.

1. Zusammenfassung

Gliederungs- punkt	Frage	Beschreibung	Antwort
Vision	Welche Marktposition will Unternehmen (U) in 5 Jahren erreichen?	U ist in 5 Jahren national ausgerichtet, d.h. U ist ein kompetentes Fullservice Unternehmen mit Schwerpunkten Periodikas, Kataloge, Mailings und ASP Lösungen. Das Ergebnis vor Steuern soll zweistellig sein.	Die Umsetzung der Vision erlaubt es U sich in geeigneter Form auf die einzelnen Geschäftsfelder zu konzentrieren, Cross Selling Potentiale zu nutzen und eine Risikominimierung zu erreichen. Gleichzeitig soll neben der Befriedigung der Investoren auch die langfristige Entwicklung sichergestellt werden.
Wachstum- ziele	Wieviel Umsatz, Gewinn vor Steuern und Mitarbeiter sieht die Planung voraus? Wie entwickeln sich die einzelnen Geschäftsfelder?	U wird zum bundesweiten Fullservice Anbieter für Periodika, Kataloge, Geschäftsberichte, Formulare, Mailings etc. und entwickelt parallel spezielle ASP Lösungen für seine Kunden. 1. Periodika 2004 2007 Umsatz 20 24 Gewinn v.S 1,8 2,8 Mitarbeiter 60 56 2. Formulare 2004 2007 Umsatz 18 24 Gewinn v.S 1,8 2,8 Mitarbeiter 40 44 3. ASP 2004 2007 Umsatz 0 8	Fokussierung auf Projektgeschäft bei Grosskunden Fokussierung auf Directmailing (Mitnahme des Wachstumstrends + 7%) sowie die Entwicklung von intelligenten Logistikformularen Die realisierten Pilotprojekte lassen U davon ausgehen, dass spätestens in 2007 die ASP Lösungen profitabel sind.

Idee	Frage	Definition	Antwort
Angebot	<p>Welches konkrete Angebot haben wir?</p> <p>Was soll der zukünftige Partner konkret entscheiden?</p> <p>Warum soll dieses Angebot angenommen werden?</p>	<p>Beteiligung an U bis in eine Höhe von 49% für € 5 Millionen</p> <p>Beteiligung ja oder nein und Beteiligungsstruktur (Eigenkapital / Fremdkapital)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realistische und bewährte Strategie mit Konzentration auf Kompetenzen sowie neuem „Standbein“ ASP • Erfahrenes Management Team mit hohem Fach Know how sowie motivierten und unternehmerisch handelnden Mitarbeitern • Etabliertes Key Account Management mit hoher Bereitschaft der schnellen und unbürokratischen Umsetzung von Kundenwünschen 	<p>Die zugeführten Mittel sind insbesondere für den Kauf einer neuen Druckstrasse bestimmt. Der Kauf ist von grösster Wichtigkeit, da nur durch fortschrittlichste Technik der Wettbewerbsvorsprung gehalten, bzw. ausgebaut werden kann. Dies sichert wiederum den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens. Im Planjahr 3 wird eine Investition für Rollenanlagen (€ 5'000'000) näher geprüft. Diese Investition wird nur ausgelöst, wenn die Geschäftsergebnisse sich wie vorgesehen entwickeln.</p> <p>U hat in den letzten Jahren vor dem MBO das Geschäft weitgehend saniert und ist nun bereit, deutschlandweit mitzuspielen. Die Rückzahlungsverpflichtungen gegenüber den Banken konnten eingehalten werden und das nominale Eigenkapital ist demnächst wieder hergestellt. Das Management verdient das Vertrauen der Finanzinvestoren.</p>

Idee	Frage	Definition	Antwort																				
Historie	Wie war die Geschäfts-entwicklung in den letzten Jahren?	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004e</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Umsatz</td> <td>35</td> <td>35</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>Cash Flow</td> <td>0,5</td> <td>0,9</td> <td>3,2</td> </tr> <tr> <td>Gewinn v.S</td> <td>-1,1</td> <td>0,3</td> <td>2,1</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td>150</td> <td>130</td> <td>110</td> </tr> </tbody> </table>		2002	2003	2004e	Umsatz	35	35	38	Cash Flow	0,5	0,9	3,2	Gewinn v.S	-1,1	0,3	2,1	Mitarbeiter	150	130	110	<p>Der Umsatz, Cash flow und Gewinn vor Steuern konnte in den vergangenen Jahren mit einem enormen Einsatz des Managements und aller beteiligten Mitarbeitern in einem schwierigen Umfeld verbessert werden. U hat bewiesen, dass im Markt noch Erfolgchancen genützt werden können. Das laufende Jahr basiert auf einem realistischen Forecast.</p>
	2002	2003	2004e																				
Umsatz	35	35	38																				
Cash Flow	0,5	0,9	3,2																				
Gewinn v.S	-1,1	0,3	2,1																				
Mitarbeiter	150	130	110																				
Aktuell	Wie sieht die letzte Bilanz aus?	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004e</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Umlauf- vermögen</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Anlage- vermögen</td> <td>5</td> <td>4,5</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Eigenkapital</td> <td>0,5</td> <td>1</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Fremdkapital</td> <td>11,5</td> <td>11,5</td> <td>11,5</td> </tr> </tbody> </table>		2002	2003	2004e	Umlauf- vermögen	7	8	10	Anlage- vermögen	5	4,5	4	Eigenkapital	0,5	1	2,5	Fremdkapital	11,5	11,5	11,5	<p>In den letzten Jahren wurden keine wesentlichen Neuinvestitionen getätigt, weil es galt, einen Turnaround sicherzustellen. Die Geschäftsergebnisse konnten mit einer top motivierten Mannschaft und mit Unterstützung des Bankenpools realisiert werden. Das „laufende Jahr“ basiert auf einem Forecast.</p>
	2002	2003	2004e																				
Umlauf- vermögen	7	8	10																				
Anlage- vermögen	5	4,5	4																				
Eigenkapital	0,5	1	2,5																				
Fremdkapital	11,5	11,5	11,5																				
Rechtsform	Welches ist die heutige bzw. geplante Rechtsform? Gibt es Tochter-gesellschaften?	<p>Gesellschaft mit beschränkter Haftung HR Eintrag vom 31.xx.19xx Beim MBO als Aktiengesellschaft ausgelegt Nein</p>																					

Idee	Frage	Definition	Antwort
<p>Management Team</p>	<p>Wer sind die einzelnen Player?</p>	<p>Name: Max Mustermann Geb.: 9.9.1949 Fam.: verheiratet Ausbildung: Wirtschaftsingenieur Berufserfahrung: 10 Jahre Funktion: Geschäftsleitung + Vertrieb Stärken: Marketing Schwächen: Führungserfahrung</p> <p>Name: Franz Mustermann Geb.: 5.5.1955 Fam.: verheiratet Ausbildung: Kaufmann Berufserfahrung: 10 Jahre Funktion: Finanzen Stärken: Controlling, IAS Schwächen: Vertrieb</p> <p>Name: Rolf Mustermann Geb.: 6.6.1966 Fam.: ledig Ausbildung: Informatiker Berufserfahrung: 10 Jahre Funktion: F&E Stärken: Internet</p>	<p>Anteil am Unternehmen: Ist: 0% Plan: 40% Mitarbeit im Unternehmen: Ist: 100 % Plan: 100 %</p> <p>Anteil am Unternehmen: Ist: 0% Plan: 30% Mitarbeit im Unternehmen: Ist: 100 % Plan: 100 %</p> <p>Anteil am Unternehmen: Ist: 0% Plan: 30% Mitarbeit im Unternehmen: Ist: 100 % Plan: 100 %</p>

CCS Equity Partners

	Schwächen:	Führungserfahrung	Details finden sich im beigefügten Lebensläufen
--	------------	-------------------	---

Anhang A

2. Strategische

Geschäftsfelder

Idee	Frage	Definition	Antwort
Produkte	Welche Zielmärkte werden angesprochen?	<p>Geschäftsfeld 1: Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck</p> <p>Geschäftsfeld 2: Fullservice Mailings und Formulare</p> <p>Geschäftsfeld 3: Datenbankgestützt Internetplattform für Cross Media Publishing (ASP Lösung)</p>	<p>Von einem Geschäftsfeld muss eine spezialisierte Firma oder ein „Team“ von U allein leben können. Zudem sind pro Geschäftsfeld unterschiedliche Bedürfnisse der Marktpartner, ein differenziertes Know-how und eine differenzierte Markt-bearbeitung notwendig.</p>
Kunden	Welche Zielgruppen hat U?	<p>Geschäftsfeld 1: 1. Verlage 2. Grossunternehmen 3. Druckereien</p> <p>Geschäftsfeld 2: 1. Marketing Agenturen 2. Finanzdienstleister 3. Gemeinnützige Institutionen</p> <p>Geschäftsfeld 3: Plazierung bei bestehenden Kunden</p>	<p>Die neue Ausrichtung von U ist mehr zu den Grossunternehmen, damit die Druckmaschinen auch besser ausgelastet werden können.</p>
Kundenbedürfnisse	Welches sind die wichtigsten Bedürfnisse der	<p>Geschäftsfeld 1: 1. Fullservice - Leistungen 2. Preis / Leistung</p>	<p>Im Geschäftsfeld 3 haben erste Test gezeigt, dass vernetzte Print- und Non-Print-Lösungen immer wichtiger werden. Es soll zukünftig fokussiert auf die eingegangen und anderer-</p>

CCS Equity Partners

	Kunden?	<p>3. Projektkompetenz</p> <p>4. Beratungs Know how</p> <p>Geschäftsfeld 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Termineinhaltung 2. Innovative Fullservice-Lösungen 3. Projektkompetenz <p>Geschäftsfeld 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mehrfachnutzung von Daten 2. Einfache Aktualisierbarkeit 	<p>seits Cross-Selling-Chancen identifiziert und genutzt werden.</p>
--	---------	---	--

Anhang A

Idee	Frage	Definition	Antwort
Produkte	Welches sind die wichtigsten Produkte?	<p>Geschäftsfeld 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Periodika / Zeitschriften 2. Kataloge 3. Geschäftsberichte 4. Werbebeilagen <p>Geschäftsfeld 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mailings mit Datendruck 2. Logistikformulare mit Datendruck 3. Datendruck / Etiketten 4. Lettershop <p>Geschäftsfeld 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cross Media Publishing 2. Beratung 	<p>Im Geschäftsfeld 3 muss zuerst die notwendige Fachkompetenz zusammen mit externen Partnern aufgebaut werden. Es gilt, zuerst das Know-how zu erwerben.</p>
Distribution	Welches sind die wichtigsten Distributionskanäle?	unwichtig	<p>Eigentliche Vertriebskanäle gibt es in diesem Bereich nicht. U fokussiert seine Zusammenarbeit auf wichtige Endkunden.</p>
Regionen	Welches sind die wichtigsten Zielregionen?	<p>Geschäftsfeld 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Neue Bundesländer 2. Alte Bundesländer 3. deutschsprachiges Ausland <p>Geschäftsfeld 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Neue Bundesländer 2. Alte Bundesländer 	<p>Eine geografische Fokussierung ist weniger relevant. Die Strategie von U richtet sich primär auf mittelgrosse und grosse Kunden aus.</p>

CCS Equity Partners

		3. deutschsprachiges Ausland	
		Geschäftsfeld 3: Gesamter deutschsprachiger Raum	

Anhang A

Idee	Frage	Definition	Antwort
Fachwissen	<p>Welches Know-how ist notwendig?</p>	<p>Geschäftsfeld 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Key Account Management 2. Taylor made Products 3. Projektmanagement <p>Geschäftsfeld 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terminmanagement 2. „Alles aus einer Hand“ 3. Beratungs Know how <p>Geschäftsfeld 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Umfassende Datenbank Kenntnisse 2. Mehrfachnutzung der Datenbestände 3. Projektmanagement 	<p>Im Geschäftsfeld 1 geht es darum, grosse Projekte im Bogenoffset-Bereich zu realisieren, während im Geschäftsfeld 2 das Direkt-Marketing im Vordergrund steht. Das ASP-Know-how des Geschäftsfeldes 3 kann auch für Projekte in den anderen Geschäftsfeldern genutzt werden.</p>

Anhang A

3. Markt

Idee	Frage	Definition	Antwort
Markt	Welches sind die Merkmale des bearbeiteten Marktes?	<p>Trotz der neuen Medien bleibt der Markt für gedruckte Produkte wie Periodika, Kataloge und Geschäftsberichte weiterhin attraktiv, obwohl Überkapazitäten vorhanden sind.</p> <p>Die Mehrfachnutzung von qualifizierten Daten bekommt immer grössere Bedeutung</p> <p>Viele Kunden versuchen ihre untergeordneten Tätigkeiten an sachkundige Lieferanten auszugliedern, wobei sie eine kompetente Fullservice-Leistung aus einer Hand und eine fachkundige Prozessberatung beanspruchen.</p>	<p>Insgesamt stagniert der Markt und wird nur leicht wachsen.</p> <p>Es ist eine Marktbereinigung unter den Anbietern eingetreten. Grosse Kunden stehen unter einem Rationalisierungsdruck. Das Outsourcing von ganzen Prozessen wird immer wichtiger.</p>

Anhang A

Idee	Frage	Definition	Antwort
Konkurrenz	Welche Konkurrenten hat U?	<p>Konkurrent 1: Umsatz € 30 Mio Marktanteil 7%</p> <p>Stärken: - Anlagen - Management - Treue, langjährige Kunden</p> <p>Schwächen: - Fehlende Fullservice-Lösung - Organisation</p> <p>Konkurrent 2: Umsatz € 27 Mio Marktanteil 5%</p> <p>Stärken: - Preise - Aktiver, aggressiver und professioneller Verkauf</p> <p>Konkurrent 3: Umsatz € 20 Mio Marktanteil 3%</p>	<p>Erwartete Strategien Konkurrent 1? - Wird versuchen, eine strategische Allianz einzugehen, um wie U Fullservice-Leistungen sicherzustellen.</p> <p>Erwartete Strategien Konkurrent 2? Bestehende Tiefpreisstrategie wird fortgesetzt.</p> <p>Erwartete Strategien Konkurrent 3? - Versucht, Unternehmen an eine Grossdruckerei oder an einen Verlag zu verkaufen.</p>

CCS Equity Partners

		<p>Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none">- Fullservice-Leistungen- Eigene Weiterverarbeitung <p>Schwächen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Kein Nachfolger- Stiefmütterlicher Vertrieb	
--	--	---	--

Anhang A

Idee	Frage	Definition	Antwort																																
Kunden	Wie hat sich das Geschäft mit den wichtigsten Kunden entwickelt?	<p>Umsatz</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kunde A</td> <td>1</td> <td>1,2</td> <td>1,8</td> </tr> <tr> <td>Kunde B</td> <td>1</td> <td>1,1</td> <td>1,2</td> </tr> <tr> <td>Kunde C</td> <td>0,9</td> <td>1,2</td> <td>1,2</td> </tr> <tr> <td>Kunde D</td> <td>0,9</td> <td>1,0</td> <td>1,4</td> </tr> <tr> <td>Kunde E</td> <td>0,7</td> <td>1,2</td> <td>1,7</td> </tr> <tr> <td>Gesamt</td> <td>4,5</td> <td>5,7</td> <td>7,3</td> </tr> <tr> <td>Gesamt%</td> <td>13</td> <td>16</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>		2001	2002	2003	Kunde A	1	1,2	1,8	Kunde B	1	1,1	1,2	Kunde C	0,9	1,2	1,2	Kunde D	0,9	1,0	1,4	Kunde E	0,7	1,2	1,7	Gesamt	4,5	5,7	7,3	Gesamt%	13	16	19	<p>Es bestehen keine Abhängigkeiten zu den wichtigsten Kunden und die Umsätze können noch gesteigert werden. Die wichtigsten Kunden verfügen durchgehend über eine gute Marktposition</p>
	2001	2002	2003																																
Kunde A	1	1,2	1,8																																
Kunde B	1	1,1	1,2																																
Kunde C	0,9	1,2	1,2																																
Kunde D	0,9	1,0	1,4																																
Kunde E	0,7	1,2	1,7																																
Gesamt	4,5	5,7	7,3																																
Gesamt%	13	16	19																																
Risiken Gefahren	Welches sind die wesentlichen Risiken / Gefahren?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preiskampf im Markt (durchschnittlich 3 % p.a.). 2. Mitbewerber rüsten in Technik auf und versuchen Mitarbeiter abzuwerben. 3. Neue Medien erlangen eine grössere Bedeutung und können eine Konkurrenz für Print-Produkte darstellen. 	<p>Der zu erwartende Preisverfall zwingt U Prozesse laufend zu optimieren, gezielte Neuinvestitionen zu tätigen und sich intensiv mit den neuen Medien auseinanderzusetzen. Das Management erwartet, dass in 5 – 10 Jahren nur noch Betriebe eine Chance haben, welche integrale Lösungen im Print- und Non-Print-Bereich sicherstellen können.</p>																																
Stärken	Welches sind die wesentlichen Stärken des Unternehmens?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hervorragende Beziehungen zu wichtigen Kunden. 2. Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter 3. Erfolgreicher Turnaround innerhalb von zwei Jahren. 4. Kompetenz im digitalen Workflow und schnelle Abwicklung der Aufträge. 	<p>Dem Mitarbeiterstab von U ist es gelungen, das SGF neu auszurichten, obwohl keine Spitzenanlagen zur Verfügung standen. Zwischenzeitlich beherrschen die Mitarbeiter den digitalen Workflow und haben sich damit einen ausgezeichneten Namen gemacht.</p>																																

Anhang A

Idee	Frage	Definition	Antwort
Schwächen	Welches sind die wesentlichen Schwächen des Unternehmens?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Beziehungsnetz zu Top-Accounts ist weitgehend von zwei Mitarbeitern abhängig. Die Aussendienstler sind noch zu wenig erfolgreich. Das Know-how im Verkauf (Aussen- und Innendienst) bezüglich Vorstufe und neuer Medien ist durchschnittlich schwach. 2. Der Cash flow ist für die Weiterentwicklung aus eigenen Mitteln noch ungenügend. 3. Bestehende Anlagen sind nicht für eine Top-Position geeignet. 	<p>In der Kundenbeziehung lebt U noch zu stark von einem Geschäftsfeldleiter und dem Inhaber. Dem Aussendienst ist es wohl gelungen, einige Kunden erfolgreich aufzubauen. U fehlen jedoch noch etwa 5 Kunden, welche $\emptyset > \text{€}$ 1'000'000 Umsatz p.a. realisieren.</p>
Herausforderungen	Welches sind die wichtigsten Herausforderungen?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sicherstellung einer kompetenten Betreuung der Key-Accounts sowie Aufbau neuer Top-Accounts. 2. Erzielung eines markanten Umsatzwachstums ohne wesentlichen Ausbau des Personals (Effizienz- und Produktivitätssteigerung > 7 % p.a., um den Preisverfall aufzufangen). 3. Optimierung des Projektmanagement-Know-hows zur Optimierung der Prozesse der Kunden, welche stärker an U gebunden werden sollen. 	<p>Die Initiativen zur Verbesserung der Produktivität müssen weiterhin eine tragende Bedeutung haben, damit es gelingt, die Kosten stärker als den erwarteten Preisverfall zu senken und gleichzeitig den Umsatz zu steigern.</p>

Anhang A

4. Strategie

Idee	Frage	Definition	Antwort
USP's	Welches sind die wichtigsten Kompetenzen?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Key Account Management 2. Aktive Marktbearbeitung. 3. Technologieführung in Fragen der digitalen Datenverarbeitung und im Druck. 4. Hohes Know-how im integralen Projektmanagement für Kunden. 	<p>U versteht sich als Partner seiner Kunden. Ziel von U ist, den Kunden zu helfen ihre Geschäftsresultate zu steigern und die Geschäfts-prozesse so auszurichten, damit sie sich erfolgreich weiterentwickeln können. Dies erfordert ein noch intensiveres Know how im Bereich Key Account Management. Ausserdem gilt es, die Geschäftsprozesse von U noch kundenfreundlicher und effizienter zu gestalten.</p>
Geographie	Welche weiteren Regionen will U erschliessen?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grossraum Berlin 2. Neue Bundesländer 3. Alte Bundesländer 4. Deutschsprachiges Ausland 	<p>Die Standortfrage ist für U nur beschränkt relevant, da der neue Kundentfokus auf einem durchschnittlichen Umsatz über € 500'000 liegen soll. Gleichzeitig gilt es, punktuell Beziehungen im Ausland aufzubauen, denn ausländische Grossunternehmen wollen eine erfahrene Ersatzdruckerei zur Hand haben, auf die sie in ausserordentlichen Situationen zurückgreifen können.</p>

Anhang A

Idee	Frage	Definition	Antwort																
Partner-schaften / Kooperationen	Welches sind die wichtigsten Partner?	<p>Endnutzer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verlage 2. Grossunternehmen (Kunden und Firmenzeitschriften) 3. Internationale Unternehmen, welche grossauftragige, mehrsprachige Kataloge und Werbetrucksachen ein-setzen 4. Druckereien <p>Multiplikatoren:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Werbeagenturen <p>Zwischenhandel: Nicht relevant</p>	<p>U fokussiert sich auf Kunden mit denen langfristige Rahmenverträge abgeschlossen werden können und deshalb regelmässig Umsatz erzielt wird. Von besonderem Interesse sind deshalb Verlage und Grossunternehmen, welche Zeitschriften in einer Auflage zwischen 10.000 – 120.000 vergeben und Interesse an einer Fullservice - Zusammenarbeit haben. Top-Werbeagenturen haben alle ein sehr grosses Druckvolumen, das es abzudecken gilt. Kleinere Aufträge sollen zukünftig mit einer Partnerdruckerei abgewickelt werden.</p>																
Wachstumsziele	Wie soll sich U entwickeln?	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="890 1451 938 1693">In € Mio</th> <th data-bbox="890 1296 938 1451">2004</th> <th data-bbox="890 1142 938 1296">2005e</th> <th data-bbox="890 810 938 1142">2006e</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="938 1451 1023 1693">Bruttoumsatz</td> <td data-bbox="938 1296 1023 1451">25,6</td> <td data-bbox="938 1142 1023 1296">27,7</td> <td data-bbox="938 810 1023 1142">29,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1023 1451 1070 1693">Bruttogewinn</td> <td data-bbox="1023 1296 1070 1451">16,4</td> <td data-bbox="1023 1142 1070 1296">17,7</td> <td data-bbox="1023 810 1070 1142">18,6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1070 1451 1434 1693">Bruttogewinn%</td> <td data-bbox="1070 1296 1434 1451">65 %</td> <td data-bbox="1070 1142 1434 1296">65 %</td> <td data-bbox="1070 810 1434 1142">65 %</td> </tr> </tbody> </table>	In € Mio	2004	2005e	2006e	Bruttoumsatz	25,6	27,7	29,0	Bruttogewinn	16,4	17,7	18,6	Bruttogewinn%	65 %	65 %	65 %	<p>Die Zahlen sind realistisch und durch konkrete Projekte bei wichtigen Kunden unterlegt. Der Preisverfall ist in den Zahlen bereits berücksichtigt. Der Bruttogewinn bleibt unverändert in den nächsten 3 Jahren bei 65%, weil U davon ausgeht, dass auch beim Einkauf und bei anderen Kostenfaktoren entsprechende Reduktionen sichergestellt werden können.</p>
In € Mio	2004	2005e	2006e																
Bruttoumsatz	25,6	27,7	29,0																
Bruttogewinn	16,4	17,7	18,6																
Bruttogewinn%	65 %	65 %	65 %																

Anhang A

Idee	Frage	Definition					Antwort	
		In € Mio	2004	2005e	2006e			
Wichtigste Teilmärkte	Wie entwickeln sich die einzelnen Produkte?	Zeitschriften/Periodikas	10,1	10,9	11,4		U arbeitet im SGF 1 bewusst mit dem 4-Säulen-Prinzip. Bezüglich Kataloge wurde eine sehr vorsichtige Planung gewählt, obwohl angenommen werden kann, dass mit der Mehrfachnutzung der Daten dem Kunden ein grosser Vorteil geboten werden kann und dass hier noch grössere Umsatzsteigerungen möglich sind. Die Umsatzentwicklung bei den Geschäftsberichten ist teilweise davon abhängig, wie gut die Agenturen ihrerseits die Kunden an sich binden können. Projekte im Internetbereich sind bewusst nicht budgetiert.	
		Kataloge	7,6	8,2	8,6			
		Großauflagige Werbepublikationen	5,0	5,4	5,7			
		Geschäftsberichte	2,5	2,7	2,9			
		Total	25,2	27,2	28,6			
Wichtigste Kunden	Welches sind die 5 wichtigsten Zielkunden und der geplante Jahresumsatz?	Zielkunde 1	2004	2005e	2006e		Die 5 Top-Kunden sind erfolgreich im Markt verankert und verfolgen ihrerseits eine kluge, abgesicherte Wachstumsstrategie. Zwischen den Top-Kunden gibt es keine direkte Konkurrenzsituation. Mit 38.5 % vom Gesamtumsatz im ersten Planjahr sind die wichtigsten 5 Top-Kunden für den SGF-Umsatz sehr bedeutend. U verfolgt jedoch die Strategie, noch mehr Kunden in der Kategorie > 1 Mio. EUR Umsatz aufzubauen.	
		Kunde 2	2,4	2,8	3,2			
		Kunde 3	1,7	1,5	1,5			
		Kunde 4	2,1	2,4	2,6			
		Kunde 5	1,4	2,0	2,0			
			2,1	2,4	2,7			
Marketingmas	Welches sind die 1. Kompetentes Schlüsselkunden Management.	Total der wichtigsten Zielkunden	9,7	11,1	12,0			
		in % Gesamtumsatz	39 %	41 %	42 %			

<p>annahmen</p>	<p>3 wichtigsten Marketingmassnahmen in den nächsten Jahren, d.h. mit welchen Instrumenten wollen wir unsere Ziele erreichen?</p>	<p>2. Extranet für Top-Kunden, wo diese laufend ein Soll / Ist-Vergleich bezüglich Termine vornehmen können. 3. Firmenporträt auf dem Marktplatz www.marktplatz.xyz mit Responsemöglichkeit für Interessenten. 4. Website mit aktuellen Erfolgsbeispielen. 5. Gezielte Veranstaltungen und Betriebsführungen im Unternehmen</p>	<p>und sollen mithelfen, die geplante Strategie zu realisieren. Entscheidend ist das Key Account Management, welches durch die SGF-Leitung und durch spez. Key Account Manager sichergestellt werden soll.</p>
<p>Lieferanten/externe Hilfe</p>	<p>Wer sind unsere wichtigsten Lieferanten oder Produktionspartner? Welche externen Spezialisten stehen zur Verfügung (Treuhand, Berater usw.)?</p>	<p>1. Schulz (Druckmaschinen) 2. Müller (Papier) 3. Meier (Papier) 4. Herrmann (Weiterverarbeitungsmaschinen) 5. Simon (IT) 6. Institut für Unternehmen (Beratung) 7. Timo.xyz (Internet / ASP)</p>	<p>U hat in den letzten Jahren erfolgreiche Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten aufgebaut, welche ihrerseits die U als Kunde mit einem grossen Wachstumspotential betrachten. U gilt bei allen Lieferanten als "Lead-Account". Mit der Firma Timo.xyz in St. Gallen, dem führenden Anbieter von ASP-Lösungen in der Druckbranche, wurde eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen, welche später für das SGF 3 von besonderer Bedeutung sein wird.</p>
<p>Produktentwicklung</p>	<p>Welche Prioritäten setzen wir bei der Entwicklung neuer, resp. bei der Weiterentwicklung bestehender Leistungen?</p>	<p>1. Ausbau eines kompetenten Projektmanagements zur Sicherstellung einer Fullservice-Abwicklung von Grossaufträgen und Grossprojekten. 2. Stufenweiser Aufbau des Know-hows für druckspezifische ASP-Lösungen zusammen mit einem Partner (SGF 3).</p>	<p>Das Projektmanagement-Know-how und das Know-how im Bereich Key Account Management ist bereits sehr gut, doch haben die bisherigen Erfahrungen gezeigt, dass noch grosse Erfolgsreserven vorhanden sind. Es gilt, diese Erfolgsreserven zu nutzen, weil auch gewisse Konkurrenten Anstrengungen in diesem Bereich unternehmen wollen, da sie wichtige Aufträge gegenüber der U verloren haben.</p>
<p>Infrastruktur</p>	<p>Welche neue Infrastruktur ist für das Erreichen der Ziele geplant</p>	<p>1. Neue IT-Hardware und Branchensoftware 2. Controlling-Tool für die Überwachung aller Prozesse 3. Erneuerung Mobiliar</p>	<p>Es handelt sich hier um laufende Klein- und Ersatzinvestitionen, welche zur Sicherstellung von führenden Prozessen notwendig sind.</p>

<p>Produktion / Lager (nur für Produktions- und Handelsunternehmen)</p>	<p>(IT, Büros, Mobiliar etc.)?</p>	<p>Vorhandene Anlage: - 8-Farben-Druckmaschine "Alpha" - Digital-Druckmaschinen - 6-Farben-Druckmaschine "Beta" - Kleinere Druckmaschinen - CTP-Plattenbestellung - Modernes Papier- und Kundenlager - Druckvorstufe (HW und SW) - Sammelhefter Neue Anlagen: - 12-Farben-Maschine "Gamma" - Druckvorstufe</p>	<p>Das Unternehmen benötigt dringend eine 12-Farben-Maschine, um in den kommenden Jahren eine Leaderposition in der Schweiz einnehmen zu können. Diese 12-Farben-Maschine erlaubt es, alle Druckerzeugnisse in einem Arbeitsprozess abzuwickeln. Produkte mit Speziallack benötigen keinen zusätzlichen Arbeitsgang mehr. Das erlaubt dem Unternehmen wesentlich schneller zu arbeiten als sämtliche Mitbieter. Insbesondere im Katalogbereich ist dieser Zeitvorsprung und Produktivitätsvorsprung von entscheidender Bedeutung.</p>
<p>Standort</p>	<p>Welcher Standort resp. welche Standorte sind geplant und per wann Produktion, Filialen, Tochtergesellschaften (Ausland etc.)?</p>	<p>1. Mietvertrag in St. Gallen, mit klaren Konditionen bis 20.. (SGF 1 und SGF 2). 2. Der Mietvertrag ist einseitig auf 6 Monate durch U kündbar (SGF 1 und SGF 2). 3. Ein neuer Standort wird im Jahre 2005 geprüft. Der Standort wird nur gewechselt, wenn entscheidende Vorteile daraus resultieren und wenn der Markt eine markante Wachstumsstrategie ermöglicht (SGF 1 und SGF 2).</p>	<p>Am Standort soll vorläufig nichts geändert werden, da der Vermieter für die nächsten 7 Jahre mit einem klaren Mietvertrag gebunden ist, der jedoch von U jederzeit gekündigt werden kann. Ein Umzug des Unternehmens an einen neuen Standort würde Umzugskosten in der Höhe von 1 Mio. EURO mit sich bringen. Der heutige Standort mit 3 Stockwerken ist nicht ideal, es stehen jedoch hervorragende Aufzugsanlagen zur Verfügung.</p>
<p>Organisation</p>	<p>Wie werden wir uns organisieren? Welche Aufbauorganisation ist vorgesehen? (Beschreibung)</p>	<p>1. Schlanke, einfache Organisation und direkte Führung durch die Partner. 2. Schnelle, effiziente Prozesse. Schnelle externe und interne Kommunikationswege. 3. Teamorganisation im Verkauf nach SGF's.</p>	<p>Die Partner haben sich entschieden, weiterhin die SGF-Leitung (inkl. Marketing und Verkauf) selbst sicherzustellen. Die SGF's arbeiten grundsätzlich unabhängig. Dennoch werden Cross-Selling-Chancen gezielt genutzt.</p>

	<p>wichtiger Abteilungen und Stellen (Basis: Organigramm))</p>	
<p>Personalplanung</p>	<p>Wie viele Mitarbeiter / -innen benötigen wir zur Umsetzung unserer Ziele? Welche sind bereits im Einsatz?</p>	<p>laufendes Jahr: 20.. Planjahr 1: 20.. Planjahr 2: 20.. Planjahr 3: 20.. Geschäftsleitung / Management 5 5 5 Marketing / Verkauf / Beratung / Kundendienst / After-Sales 17.5 19 19 19 Einkauf / Produktion 27.5 27.5 29 30 Distribution / Lager 6 9 9 9 Administration / Services / Stab 2.5 2.5 2.5 2.5 Weitere: 6 6 6 6 Total 64.5 69 70.5 71.5 Lohnsumme total (inkl. Geschäftsleitung und Sozialleistungen) 7'400 8'000 8'100 8'200 Lohnsumme Geschäftsleitung 750 750 820 820</p>
		<p>Bei der Personalplanung sind die Vorteile aus den optimierten Prozessen sowie aus den neuen Anlagen bereits berücksichtigt. Deshalb wächst der Personalbestand nicht so stark wie der Umsatz. Mit jedem zusätzlichen Mitarbeiter wird ein überdurchschnittlicher Umsatz pro Stelle gegenüber dem Branchendurchschnitt erzielt. Unter der Rubrik Geschäftsleitung / Management sind alle Personen auf der Führungsstufe 1, 2 und 3 aufgelistet.</p>
<p>Wirtschaftlichkeit</p>	<p>Wie wird sich der Cashflow in den nächsten drei Jahren entwickeln?</p>	<p>laufendes Jahr 20.. Planjahr 1: 20.. Planjahr 2: 20.. Planjahr 3: 20.. Nettoumsatz 24'000 25'200 27'216 28'577 . / . direkte Kosten (Bezugskosten, Provisionen, proportionale Fertigungskosten etc.) 8'400 8'820 9'526 10'002 Bruttogewinn (DB1) 15'600 16'380 17'690 18'575 . / . Marketingaufwand (Marketingmassnahmen,</p>
		<p>Aus der Darstellung geht hervor, dass der Umsatz der weitaus beste Cash flow Generator ist. Mit der Optimierung des Infrastrukturaufwandes kommt der Cash flow langsam in eine Grössenordnung, mit der sichergestellt werden kann, dass auch grössere Investitionen konsequent aus selbst erarbeiteten Mitteln finanziert werden können. Dieser Zustand dürfte im Planjahr 5 oder 6 erreicht sein.</p>

		<p>Verkaufsspesen etc.) 1'200 1'260 1'361 1'429 . / . Infrastrukturaufwand (Personal, Versicherungen, Miete, Büromaterial etc.) 12'000 12'200 12'600 13'100 Cashflow (DB2) 2'400 2'920 3'729 4'046</p>	
<p>Qualitätsmanagement / Controlling</p>	<p>Welches sind unsere wichtigsten Aktivitäten zur Qualitätssicherung, zum Controlling und zur Messung der Kundenzufriedenheit?</p>	<p>1. Umsetzung des Qualitätsmanagement-Projektes (TQM). 2. Sicherstellung eines integralen Controllings mit einem geeigneten Cockpit-System sowie mit durchdachten Planungswerkzeugen. 3. Laufende Bilanzgespräche bei Top-Kunden und Durchführung einfacher Umfragen nach Auslieferung von Aufträgen > 50'000 EURO. 4. Abstimmung der Controlling- und QS-Aktivitäten mit dem SGF 2.</p>	<p>In der Erkenntnis, dass die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens von laufenden Innovationen, von zufriedenen Kunden und von guten Geschäftsergebnissen abhängig ist, verfolgt U die Stossrichtung, ein echtes TQM im Unternehmen sicherzustellen und gleichzeitig eine optimale Steuerung des Unternehmens über geeignete Kennzahlen sicherzustellen. Diese Steuerungsinstrumente erlauben es auch, ein geeignetes Frühwarnsystem zu gewährleisten.</p>
<p>Marktbeschreibung / -situation</p>	<p>Mit welchen Punkten können wir die wichtigsten Elemente / Merkmale des von uns bearbeiteten Marktes in kurzen Worten umschreiben (Volumen, Trends, Preisentwicklung, Wachstum, Marktanteile etc.) ?</p>	<p>1. Der Direct-Marketingmarkt hat ein Volumen von 1 Mia. EURO und wächst trotz der neuen Medien > 7 % p.a. (Served Market: 400 Mio EURO). Speziell das Volumen bei individuell adressierten Mailings und Formularen ist am Wachsen. 2. Keyplayer erhöhen die Kapazität und es ist mit einem Preisverfall von 3 – 6 % p.a. zu rechnen. 3. Anbieter, welche die Produktivität nicht um > 7 % pro Jahr steigern können, werden vom Markt verschwinden. 4. Intelligente Formulare und Direct-Marketing-Aktionen fließen immer mehr zusammen (z.B. Versand Mitglieberausweise zusammen mit der Rechnung und einem Mailing). 5. Der traditionelle Formularmarkt wird > 10 % kleiner p.a..</p>	<p>Trotz neuen Medien bleibt der Direct-Marketing-Markt weiterhin attraktiv. Allerdings bringen die grossen Kapazitäten eine intensive Konkurrenzsituation mit sich.</p>
<p>Konkurrenz</p>	<p>Welches sind unsere 3 wichtigsten</p>	<p>Konkurrent 1: Alpha, Winterstadt Umsatz:</p>	<p>Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten? - Fullservice-Strategien auf der Basis</p>

	<p>Konkurrenten? Wie gross war der Umsatz (in Mio. EURO) und der Marktanteil (in %) der wichtigsten Konkurrenten im letzten Jahr (Schätzung)? Welches sind deren wichtigste Stärken und Schwächen (Produkt, Sortiment, Marktbearbeitung, Preis, Organisation, etc.)? Welche Strategien / Massnahmen sind von den Konkurrenten wahrscheinlich zu erwarten?</p>	<p>33 Mio. EURO Marktanteil: 8 % Stärken: - Top-Anlagen - GU-Leistungen - Günstig bei Auflagen ab > 300'000 Stück - Kurze Lieferfristen Schwächen: - Alpha arbeitet praktisch ohne Verkauf - Unternehmen ist von 2 Personen abhängig - Alpha muss im Export mit Tiefpreisen Arbeiten Konkurrent 2: Beta Umsatz: 12 Mio. EURO Marktanteil: 3 % Stärken: - Attraktive Preise - Aktiver, professioneller Verkauf - ø gute Anlagen - Hohe Finanzkraft (Konzern) Schwächen: - Nicht kulant bei eigenen Fehlern. - Beta ist ein reiner Drucker und hat kein umfassendes Know-how für Gesamtprojekte - Verkaufsbüro Winterstadt aufgegeben Konkurrent 3: Gamma Umsatz: 12 Mio. EURO Marktanteil: 3 % Stärken: - Fullservice</p>	<p>der vorhandenen Anlagen - Nutzung der optimal organisierten Prozesse Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten? - Tiefpreis-Strategie - Kostenleader-Strategie Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten? - Verlagert stufenweise die Produktion ins Ausland - Wird versuchen, das Unternehmen zu verkaufen</p>
--	---	---	--

CCS Equity Partners

		<p>- Eigener Ausrüstbetrieb im Ausland, welcher sehr preisgünstig arbeitet</p> <p>Schwächen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nachfolgeregelung steht an und ist noch offen - Sehr passiver Verkauf 	
<p>Kundenanalyse</p>	<p>Welches ist die Umsatzentwicklung (in Mio. EUR) der 5 wichtigsten Kunden in den letzten 2 Jahren (inkl. Forecast laufendes Jahr)?</p>	<p>Vor 2 Jahren: 20..</p> <p>Vorjahr: 20..</p> <p>Laufendes Jahr: 20..</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kunde A 1'280 1'320 1'640 2. Kunde B 1'210 1'210 1'610 3. Kunde C 1'280 1'230 1'620 4. Kunde D 900 1'260 1'300 5. Kunde E 890 990 1'250 <p>Total der 5 wichtigsten Kunden 5'560 6'010 7'420</p> <p>5 wichtigste Kunden in % Gesamtumsatz 39 % 39 % 46 %</p>	<p>Unsere 5 Top-Kunden sind über beste persönliche Beziehungen gut abgesichert. Die weiteren Ausbaumöglichkeiten sind bei Summer und Artwork beschränkt. U hat sich bei diesem Kunden unentbehrlich gemacht und es besteht ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis.</p>
<p>Chancen im Markt und im Marktfeld</p>	<p>Welches sind die 3 wichtigsten Chancen für unser Unternehmen, die im Markt / Marktfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wachstum des relevanten Marktes > 7 % p.a. 2. Wachsendes Bedürfnis nach digitaler Datenverarbeitung. 3. Die Kunden wählen Outsourcing-Strategien und suchen Partner, welche Fullservice-Lösungen abdecken können. 	<p>Druckerei U bearbeitet einen interessanten Zukunftsmarkt, der in Bezug auf die immer bedeutendere digitale Datenverarbeitung zusätzliche Potenziale eröffnet. Entscheidend wird es sein, auf der Basis der Kundendatenbank schnell und qualitativ hochstehend zu arbeiten.</p>
<p>Gefahren im Markt und im</p>	<p>Welches sind die 3 wichtigsten</p>	<p>1. Der traditionelle Formularmarkt verliert laufend an Bedeutung (. / . 10 % p.a.).</p>	<p>Der Preisverfall findet v.a. bei einfachen Formularen und Mailings ohne variablen</p>

<p>Marktumfeld</p>	<p>Gefahren für unser Unternehmen, die im Markt / Marktumfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen? (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?</p>	<p>2. Preisverfall bei Standardaufträgen > 3 - 6 % p.a. 3. Konjunkturreinbrüche verhindern die Sicherstellung des notwendigen Cash flow zur Realisierung der Investitionen aus selbst erarbeiteten Mitteln.</p>	<p>Datendruck statt. Je innovativer die Lösungen – v.a. unter Einbezug der neuen Medien – umso eher können wir uns aus dem Preiskampf heraushalten. Es ist deshalb wichtig, dass die U stufenweise ein gutes Know-how im Internet- und ASP-Bereich aufbaut.</p>
<p>Stärken unseres Unternehmens</p>	<p>Welche 3 wichtigsten Stärken hat unser Unternehmen gegenüber unseren direktesten Konkurrenten?</p>	<p>Guter Standort in der Nähe der bestehenden und potenziellen Schlüsselkunden im „Grossraum Winterthur“ (ca. 1 Stunde Fahrzeit). Optimale Termintreue, Flexibilität, Geschwindigkeit in der Auftragsabwicklung verbunden mit einem guten Key Account Management. Saubere, qualitativ einwandfreie Produkte.</p>	<p>U ist es gelungen ein SGF aufzubauen, welche in jeder Hinsicht überzeugt, obwohl bei der Übernahme nur ein relativ schwaches Know-how vorhanden war. Durch konsequente Verfolgung von Qualitätszielen und mit einer fundierten Beratung hat sich U in diesem Bereich einen ausgezeichneten Ruf aufgebaut.</p>
<p>Schwächen unseres Unternehmens ?</p>	<p>Welche 3 wichtigsten Schwächen hat unser Unternehmen gegenüber unseren direktesten Konkurrenten?</p>	<p>1. Bestimmte Anlagen sind nicht mehr topmodern. 2. Zu passives Marketing in der Vergangenheit, mit Verlust wichtiger Kunden (X, Y, Z). 3. Die Selbstfinanzierungskraft für grössere Investitionen ist noch zu gering.</p>	<p>Im Bereich Kundenbeziehungsmanagement ist U bisher zu abhängig vom SGF-Leiter Andreas Werner. Durch die Konzentration auf die Verbesserung der Prozesse in der Druckvorstufe wurden Investitionen vernachlässigt. Trotzdem ist gelungen wichtige Grosskunden an sich zu binden und das Volumen auszubauen.</p>
<p>Wichtigste Herausforderungen</p>	<p>Welches sind unsere 3 wichtigsten Herausforderungen für die</p>	<p>1. Modernisierung der Anlagen mit geeigneten Investitionen im Druck und in digitalen Druckverfahren. 2. Sicherstellung eines optimierten Beziehungsmanagements zu Top-Kunden und einer aktiven Marktbearbeitung. 3. Stufenweise Steigerung der Produktivität (> 7 % p.a.).</p>	<p>Nur die Modernisierung der Anlagen bringt uns mittelfristig die notwendige Produktivitätssteigerung, die es braucht, um bei tieferen Marktpreisen noch profitabel zu arbeiten. So besteht die Chance, bezüglich Stückkosten eine</p>

	<p>erfolgreiche Weiterentwicklung unseres Unternehmens resp. was lernen wir aus den Analysen?</p>		<p>gute Position im Markt zu erreichen.</p>
<p>4.1 Kernkompetenzen / SEP's (strategische Erfolgspositionen)</p>	<p>Welches sind unsere 3 wichtigsten Kernkompetenzen / SEP's, mit denen wir uns von der Konkurrenz abheben werden, d.h. was macht uns besser oder einzigartig aus der Sicht unserer Kunden?</p>	<p>1. Echtes Fullservice-Unternehmen mit Kompetenz, alle wichtigen Geschäftsprozesse kompetent unter einem Dach abzuwickeln. 2. Führung in technologischen und innovativen Belangen der digitalen Datenverarbeitung und im Druck. 3. Professionelles Key Account Management, aktive und flexible Marktbearbeitung.</p>	<p>Unser einzigartiges Druck- und Prozess-Know-how, kombiniert mit der weit überdurchschnittlichen Motivation unseres Teams, führt zu einer Innovationskraft, die es uns erlaubt, die Führungsposition zu halten.</p>
<p>Wichtigste geografische Märkte</p>	<p>Welche geografischen Prioritäten haben wir bezüglich Regionen und Märkten (Ländern) in der Zukunft?</p>	<p>1. Grossraum Winterstadt 2. Standorte bestehender und potenzieller Schlüsselkunden in Belgien 3. Nutzen von Einzelchancen in der Frankreich und im angrenzenden Ausland (Top-Aufträge und Key Accounts)</p>	<p>Die geografische Fokussierung hat für die U nur beschränkt Relevanz. Trotzdem tragen wir dem Umstand Rechnung, dass der Grossteil unserer bestehenden und auch der potentiellen Key Accounts im Grossraum Winterstadt niedergelassen sind (ca. 1 Autostunde). Die geografische Nähe ist für die Beziehungspflege von grosser Bedeutung. Aus diesem Grund errichten wir ein Verkaufsbüro in Winterstadt.</p>
<p>Marktpartner</p>	<p>Welches sind unsere wichtigsten Prioritäten</p>	<p>Produkteverwender: 1. DM-Agenturen (Fullservice-Anbieter) 2. Banken, Versicherungen,</p>	<p>U fokussiert ganz klar auf den Direct-Marketing-Markt sowie auf dem intelligenten Formularmarkt (inkl. Datendruck und Veredlung),</p>

CCS Equity Partners

	<p>bezüglich Marktpartner (Produktverwendern, externen Beeinflusser, Zwischenhandel) in der Zukunft (nur relevante Marktpartner / Zielgruppen aufführen)?</p>	<p>Versandhandel 3. Wohltätige Institutionen</p> <p>Externe Beeinflusser: 1. DM-Agenturen (Dienstleister) 2. Werbeagenturen</p> <p>Zwischenhandel: Nicht relevant</p>	<p>weil dort das weitaus grösste Wachstum zu verzeichnen ist und wir über gute Referenzkunden verfügen.</p>
<p>Wichtigste Wachstumsziele</p>	<p>Welche Ziele verfolgen wir in den nächsten 3 Jahren (Finanzkennzahlen in Mio. EURO. in % gegenüber dem Vorjahr)</p>	<p>Planjahr 1: 20..</p> <p>Planjahr 2: 20..</p> <p>Planjahr 3: 20..</p> <p>Bruttoumsatz (exkl. MWST) Wachstum in % zum Vorjahr 17'100 4.8 % 18'400 7.6 % 19'300 4.9 %</p> <p>Nettoumsatz (nach Erlösminderungen) Wachstum in % zum Vorjahr 16'800 5 % 18'144 8 % 19'051 5 %</p> <p>Bruttogewinn / (DB1) Wachstum in % zum Vorjahr 10'920 5 % 11'794 8 %</p>	<p>Ähnlich wie im SGF 1 möchte U den bestehenden Erfolg kontinuierlich ausbauen. Alle Zahlen sind weitgehend durch geplante Projekte abgesichert, wobei trotzdem mit einer eher pessimistischen Planung gearbeitet wird. Mit konsequenter Qualitätsverbesserung bei gleichzeitiger Kostenreduktion durch Prozessoptimierungen soll der Bruttogewinn in den nächsten drei Jahren bei unveränderten 65% bleiben.</p>

CCS Equity Partners

		12'283 5 % Bruttogewinn / (DB1) in % zum Nettoumsatz 65 % 65 % 64.5 %		
Wichtigste Teilmärkte / Produktgruppe n	Welche 3 Produktgruppen / Leistungen stehen im Vordergrund und wie gross ist unser geplanter Jahresumsatz in den nächsten 3 Jahren (Finanzkennzahle n in Mio. EURO)	Produktgruppen Leistungen Planjahr 1: 20.. Planjahr 2: 20.. Planjahr 3: 20.. 1. Formulare 5'600 5'644 5'351 2. Mailings 8'400 9'000 9'500 3. Etiketten / Datendruck 1'100 1'400 1'700 4. Lettershop 1'700 2'100 2'500 Total (Gesamtumsatz): 16'800 18'144 19'051	Die Umsatzziele in den einzelnen Produktgruppen berücksichtigen konsequent die Möglichkeiten im Markt. Im Formularmarkt ist ein leichter Rückgang unvermeidlich.	
Wichtigste Kunden	Welches sind die 5 wichtigsten Zielkunden (Name / Ort / Kontaktperson) inkl. geplanter Jahresumsatz. (Finanzkennzahle n in Mio. EURO)	Zielkunden Planjahr 1: 20.. Planjahr 2: 20.. Planjahr 3: 20.. 1. Kunde A 1'800 1'900 2'000 2. Kunde B 1'760 2'380 2'590 3. Kunde C 1'450 1'670 1'790 4. Kunde D 1'350 1'590 1'610 5. Kunde E 1'500 1'710 2'100 Total der 5 wichtigsten Zielkunden 7'860 9'250 10'090 5 wichtigste Zielkunden in % Gesamtumsatz 47 % 51 % 53 %	Mit 47 - 53 % sind die wichtigsten 5 Top-Kunden für den SGF-Umsatz sehr bedeutend. U verfolgt jedoch die Strategie, noch mehr Kunden in der Kategorie > 1 Mio. EURO Umsatz aufzubauen. Diese Kunden sollen jedoch im Maximum 60 – 65 % des Umsatzes ausmachen. Die Kundenstruktur wird so Abhängigkeiten von Grösstkunden verhindern.	
Marketingmas nahmen	Welches sind die 4 wichtigsten Marketingmassna hmen in den nächsten Jahren, d.h. mit welchen Instrumenten wollen wir unsere	1. Kompetentes Schlüsselkunden Management und fokussierter Verkauf. 2. Gezielte Schulungen für Kunden und im Unternehmen. 3. Extranet für Top-Kunden, in dem diese laufend ein Soll- / Ist-Vergleich bezüglich Termine vornehmen können. Ausserdem können bis im letzten Moment „Autorenkorrekturen“ vorgenommen werden. 4. Firmenporträt auf dem Marktplatz www.marktplatz.xyz mit Responsemöglichkeit für Interessenten.	Entscheidend für den Gesamterfolg ist sicherlich ein kompetentes Key Account Management. Viel beachtet werden unsere speziellen Kunden- Workshops, mit denen wir uns gut profilieren. Die Konzentration der Kräfte erlaubt U stufenweise eine einzigartige Stellung im Markt zu gewährleisten.	

Lieferanten / externer Support	Ziele erreichen?	<p>1. Ingo (Druckmaschinen) 2. Bernd (Papier) 3. Steffen (Papier) 4. Dieter (Ausrüstmaschinen) 5. Walter (Lizenzgeber für Veredelungen) 6. Binger (24-Stunden-Service für Unterhalt und Reparaturen) 7. Sibert (Kooperationspartner Weiterverarbeitung) 8. Simon (Lettershopanlagen) 9. Hans & Partner (Beratung)</p>	Die Partnerschaften zu unseren wichtigsten Lieferanten sind allesamt langjährig etabliert. Wir versuchen diese über gemeinsame Innovationsprojekte zu intensivieren. Partner, welche sich in der Zusammenarbeit nicht bewähren, werden konsequent ausgewechselt. Synergien zum SGF 1 sind teilweise vorhanden.
Entwicklung Innovation	Welche Prioritäten setzen wir bei der Entwicklung neuer, resp. bei der Weiterentwicklung bestehender Leistungen?	<p>1. Aufbau von Fullservice-Leistungen, vom Konzept bis zum Versand an Kunden. 2. Sicherstellung einer umfassenden Beratungsleistung für innovative Ideen. 3. Entwicklung neuer Mailinglösungen, mit denen wesentliche Kosten eingespart werden können (Mailings ohne Couvert) oder welche den Erfolg des Kunden erhöhen (Webfinishing etc.). 4. Entwicklung von Lösungen für integrierte, mehrfarbige Mitgliederausweise mit Foto und Unterschrift (in einem Arbeitsgang).</p>	Im Bereich der Fullservice-Leistungen läuft ein Pilotprojekt mit unserem Schlüsselkunden. Dieses Projekt beinhaltet verschiedene Testmailings inkl. Responseverarbeitung und die Abwicklung einer Grosskampagne. Beim Webfinishing können wir auf zwei attraktive Referenzprojekte aufbauen.
Infrastruktur generell	Welche neue Infrastruktur ist für das Erreichen der Ziele geplant (IT, Büros, Mobiliar etc.)?	<p>1. Neue, speziell für unsere Bedürfnisse entwickelte Spezialsoftware 2. Controlling-Tool für die Überwachung aller Prozesse 3. Erneuerung Mobiliar / Büroeinrichtung</p>	Um unser Verkaufsbüro in Winterstadt aufzubauen, braucht es zusätzliche Infrastrukturmassnahmen. Ausserdem sind geeignete IT-Investitionen auszulösen, welche mithelfen, die Prozesse effizienter zu gestalten.
Produktion / Lager (nur für Produktions- und Lagerinfrastruktur Handelsunternehmern)	Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur ist für die	<p>Vorhandene Anlagen: - Alle Lager (Hochregal- und Rollenlager) sind vorhanden, und mit ihrer Kapazität völlig ausreichend - CTP-Plattenherstellung - 10-Farben-Rollenmaschine</p>	Um technisch auf dem selben Niveau wie unsere Konkurrenten zu bleiben, ist die Anschaffung einer 12-Farben-Rollenmaschine für das 3. Geschäftsjahr geplant. Die Digitaldruckanlage

<p>ehmen)</p>	<p>zukünftigen Ziele bereits vorhanden? Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur muss neu geschaffen werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etiketten-Maschine - Signaturfalzmaschine - 6-Farben-Rollenmaschine - Druckvorstufe HW und SW <p>Neue Anlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 12-Farben-Rollenmaschine (in Geschäftsjahr 3) - Digitaldruck-Anlage für Kleinauflagen 	<p>wird vor allem für Testkampagnen sowie für Auflagen mit geringer Stückzahl benötigt. Die Anschaffung ist für das 2. Planjahr vorgesehen. Durch diese Anschaffungen können wir Fullservice auf allen Ebenen gewährleisten.</p>
<p>Standort</p>	<p>Welcher Standort resp. welche Standorte sind geplant und per wann (Produktion, Filialen, Tochtergesellschaften Ausland etc.)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mietvertrag in Sommerstadt, mit klaren Konditionen bis 20.. (SGF 1 und SGF 2). 2. Der Mietvertrag ist einseitig auf 6 Monate durch U kündbar. 3. Ein neuer Standort wird im Jahre 2005 geprüft. Der Standort wird nur gewechselt, wenn entscheidende Vorteile daraus resultieren (SGF 1 und SGF 2). 4. Im Grossraum Winterstadt wird eine Filiale eröffnet, in der alle kundenrelevanten Services sichergestellt werden (Verkauf, Innendienst, Drucksachen). 	<p>Eine Standortverlegung kommt derzeit nicht in Frage, da die positiven Aspekte unserer Produktionsstätte die negativen überwiegen. In Winterstadt ist lediglich ein Verkaufsbüro vorgesehen mit zusätzlichen Prozessen, welche für den Kunden besonders wichtig sind.</p>
<p>Organisation</p>	<p>Wie werden wir uns organisieren? Welche Aufbauorganisation ist vorgesehen? (Beschrieb wichtiger Abteilungen und Stellen; Basis: Organigramm)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schlanke, einfache Organisation und möglichst direkte Führung durch die Partner. 2. Schnelle, effiziente Prozesse. Schnelle externe und interne Kommunikationswege 3. Teamorganisation im Verkauf. 4. Ein Team wird seinen Standort in Winterstadt beziehen. 	<p>Wo Synergien zu SGF 1 genutzt werden können, wird ein gezieltes Cross-Selling betrieben.</p>
<p>Personalplanung</p>	<p>Wie viele Mitarbeiter / -innen benötigen wir zur</p>	<p>laufendes Jahr: 20.. Planjahr 1: 20..</p>	<p>Unser Personalbestand wächst nicht proportional zum Umsatz, was auf eine Optimierung der Prozesse zurückzuführen ist. Die Personalplanung</p>

	<p>Umsetzung unserer Ziele? Welche sind bereits im Einsatz?</p>	<p>Planjahr 2: 20.. Planjahr 3: 20.. Geschäftsleitung / Management 4 4 4 4 Marketing / Verkauf / Beratung / Kundendienst / After-Sales 14 16 16 16 Einkauf / Produktion 22 22 23 24 Distribution / Lager 5 6 6 6 Administration / Services / Stab 2 2 2 2 Weitere: 5 5 5 5 Total 52 55 56 57 Lohnsumme total inkl. Geschäftsleitung und Sozialleistungen) 6'000 6'300 6'450 6'550 Lohnsumme Geschäftsleitung / Management 600 600 650 650</p>	<p>wurde bereits mit optimierten Prozessen unter Berücksichtigung der geplanten Investitionen erarbeitet. Die Mitarbeiter im Verkaufsbüro Winterstadt sind im Prozess Verkauf und Produktion integriert. Diese Lösung wurde gewählt, weil keine spezielle Rubrik Druckvorstufe zur Verfügung steht.</p>
<p>Wirtschaftlichkeit</p>	<p>Wie wird sich der Cash flow in den nächsten drei Jahren entwickeln?</p>	<p>laufendes Jahr 20.. Planjahr 1: 20.. Planjahr 2: 20.. Planjahr 3: 20.. Nettoumsatz 16'000 16'800 18'144 19'051 . / . direkte Kosten (Bezugskosten, Provisionen, proportionale Fertigungskosten etc.) 5'600 5'880 6'350 6'668 Bruttogewinn (DB1) 10'400 10'920 11'794 12'383 . / . Marketingaufwand (Marketingmassnahmen, Verkaufsspesen etc.) 800 840 907 953 . / . Infrastrukturaufwand (Personal, Versicherungen, Miete, Büromaterial etc.) 8'000 8'100 8'300 8'700 Cash flow (DB2) 1'600 1'980 2'587 2'730</p>	<p>Ab Planjahr 5 streben wir einen Cash flow an, der gewährleistet, dass auch grössere Investitionen selbst finanziert werden können.</p>

<p>Qualitätsmanagement / Controlling</p>	<p>Welches sind unsere wichtigsten Aktivitäten zur Qualitätssicherung, zum Controlling und zur Messung der Kundenzufriedenheit?</p>	<p>1. Umsetzung des Qualitätsmanagement-Projektes (TQM). 2. Sicherstellung eines integralen Controllings mit einem geeigneten Cockpit-System sowie mit durchdachten Planungswerkzeugen. 3. Regelmässige Befragung der Kunden nach Auslieferung grösserer Aufträge (> CH 50'000). 4. Jahresgespräche und Quartalsgespräche mit Key Accounts.</p>	<p>Die Controlling- und QS-Aktivitäten müssen eng mit dem SGF 1 abgestimmt werden.</p>
<p>Meilensteine</p>	<p>Welches sind jeweils die 3 wichtigsten Meilensteine in den kommenden Jahren und wann wollen wir dort angelangt sein? z.B. Nachfolgeregelung, Kauf neuer Unternehmen oder Verkauf des Unternehmens, Einstieg in neue Geschäftsfelder etc.).</p>	<p>Beschrieb Termin 1. Finanzierung der Investition geregelt (SGF 1). 01.03.20.. 2. Druckmaschine bestellt. 01.08.20.. Laufendes Jahr: 20.. 3. CTP-Anlage in Betrieb. 31.12.20.. 1. 12-Farben-Maschine „Gamma“ ab 1 / 20.. voll produktionsfähig. 30.06.20.. 2. Neue Branchensoftware installiert (SGF 1 und SGF 2). 30.06.20.. Planjahr 1: 20.. 3. Dezentrale Terminsteuerung und optimierte Auftragsbearbeitung eingeführt. 21.12.20.. 1. Einführung Digitaler Farbdruck (SGF 2). 30.06.20.. 2. Optimierung Digitaler Workflow. 01.12.20.. Planjahr 2: 20.. 3. Zielvereinbarungs-Konzept für MitarbeiterInnen und Kader entwickelt und einführen. 01.06.20.. 1. Konzept SGF 3 getestet und startbereit. 01.09.20.. 2. Anschaffung einer neuen 12-Farben-Rollenmaschine (SGF 2). 12.10.20.. Planjahr 3: 20.. 3. Nachfolgeregelung Martin Stein geplant. ab.12.20..</p>	<p>In dieser Meilensteinplanung sind nur die wichtigsten, für das Gesamtunternehmen relevanten Meilensteine aufgeführt. Die detaillierte Terminplanung geht aus den beiliegenden Planungsunterlagen hervor. Die Verfolgung der Meilensteine wird an den vierteljährlichen Reviewsitzungen sowie an den Geschäftsleitungsklausuren laufend überprüft. Im Sinne der rollenden Planung werden die Meilensteine im Rahmen der Businessplanüberarbeitung > 1 x p.a. den neuesten Erkenntnissen angepasst.</p>

<p>Analyse potenzieller Probleme</p>	<p>Welches sind die 3 wichtigsten Probleme, welche in den nächsten 3 Jahren bei der Realisierung / Umsetzung unseres Businessplans auftreten können? Wie sichern wir uns dagegen ab resp. welche Sofort-Massnahmen ergreifen wir gegebenenfalls?</p>	<p>Beschrieb Mögliche Probleme (Beschrieb) Eintrittswahrscheinlichkeit (klein, mittel, gross) Tragweite (klein, mittel, gross) Unsere Sofortmassnahmen / Absicherungsaktivitäten 1. Krankheit von Martin Stein, Michael Berg oder Steffen Hiller klein hoch Sicherheit optimaler Stellvertretungen 2. Überkapazität im Markt mit einem Preisverfall von > 7% p.a. mittel mittel Härterer Einkauf und Personalabbau 3. Nachfolgeregelung kann nicht rechtzeitig sichergestellt werden klein klein Lösung ist in den nächsten 5 Jahren weder wichtig noch dringend 4. Know-how SGF 3 kann nicht sichergestellt werden klein klein Laufendes Reporting über Testprojekte an Sitzungen 5. Die neuen Medien substituieren weitgehend Printprodukte klein gross Laufende Beobachtung des Marktes im Sinne eines Frühwarnsystems</p>	<p>Die detaillierten Analysen und Konzepte sowie die Planrechnungen zeigen, dass die U eine solide Strategie verfolgt. Potenzielle Probleme sind kaum erkennbar. Der Ausfall eines Partners würde jedoch das Unternehmen vor grosse Schwierigkeiten stellen. Die Verträge sind so abgefasst, dass man einem Kadermitarbeiter oder einem neuen Partner einen attraktiven Einstieg ins Unternehmen gewährleisten könnte (die verbleibenden Partner haben bei Tod oder bei Arbeitsunfähigkeit ein Vorkaufsrecht zu fixierten Konditionen). Es ist kaum zu erwarten, dass das Internet resp. der eCommerce in den nächsten 5 – 10 Jahren den Druck substituiert. Nötigenfalls kann rechtzeitig agiert werden.</p>
<p>6.1 Planerfolgsrechnung</p>	<p>Welche finanziellen Ziele werden angestrebt? Welches sind die wichtigsten Kennzahlen in den Folgejahren?</p>	<p>Planjahr 1: 20.. Planjahr 2: 20.. Planjahr 3: 20.. Nettoumsatz SGF1 Nettoumsatz SGF2 25'200</p>	<p>Die Planerfolgsrechnung für die nächsten 3 Jahre zeigt ein sehr positives Bild. Mit dem erzielten Cash flow können die geplanten Investitionen (Neuinvestitionen und Ersatzinvestitionen) finanziert werden. Die Darlehensrückzahlungen / langfristiges Fremdkapital, die Amortisation des Investitionskredites und weitere</p>

CCS Equity Partners

	(Finanzkennzahl n in Mio. EURO)	<p>16'800 27'216 18'144 28'577 19'051 Nettoumsatz Gesamtunternehmen 42'000 45'360 47'628 /. Direkte Kosten SGF1 /. Direkte Kosten SGF2 8'820 5'880 9'526 6'350 10'002 6'668 Bruttogewinn (DB1) Gesamtunternehmen 27'300 29'484 30'958 /. Marketing- und Infrastrukturaufwand SGF1 /. Marketing- und Infrastrukturaufwand SGF2 /. (zusätzlicher) Marketingaufwand Gesamtunternehmen /. (zusätzlicher) Infrastrukturaufwand Gesamtunternehmen 13'460 8'940 300 600 13'961 9'207 300 600 14'529 9'653 300 600 Cash flow (DB2) Gesamtunternehmen 4'000 5'416 5'876 /. Abschreibungen SGF1 /. Abschreibungen SGF2 /. (zusätzliche) Abschreibungen Gesamtunternehmen 1'260 840 200 1'361 907 200 1'429 953</p>	<p>Ersatzinvestitionen können aus dem Cash flow finanziert werden. Die Investitionen erlauben es, einen integralen 3-Schicht-Betrieb für die wichtigsten Prozesse zu realisieren und damit die Kostenführerschaft zu erlangen. Die Planerfolgsrechnung ermöglicht, dass im Planjahr 2 das nominale Eigenkapital wieder hergestellt ist (vgl. Planbilanzen). Die gesamtunternehmerischen Abschreibungen beinhalten Anlagen, welche von beiden SGF's benutzt werden. Im allgemeinen Infrastrukturaufwand sind der Lohn von Martin Stein, des GLSekretariates und alle Beratungshonorare enthalten.</p>
--	---------------------------------------	--	--

		<p>200 Betriebsgewinn vor Zinsen und Steuern (DB3) 1'700 2'948 3'294 /. Zinsaufwand + Zinsertrag + / - neutrale Erfolge 600 550 500 Gewinn vor Steuern 1'100 2'398 2'794 /. Steuern – 300 800 Gewinn nach Steuern 1'100 2'098 1'994</p>	
<p>6.2 Investitionen / Desinvestitionen</p>	<p>Welche Investitionen (+) und Desinvestitionen (-) sind geplant und wann? (Finanzkennzahl in Mio. EURO)</p>	<p>Investitionen (+) / Desinvestitionen (-) Planjahr 1: 20.. Planjahr 2: 20.. Planjahr 3: 20.. Druckvorstufe (SGF 1 und SGF 2) 200 300 300 Neue Branchenlösungen (SGF 1 und SGF 2) 50 50 50 12-Farben-Maschine „Gamma“ (SGF 1) 8'000 12 Farben-Rollenmaschine (SGF 2) 5'000 Digitaldruck-Anlage (SGF 2) 600 Laufende Ersatzinvestitionen (IT etc.) 200 200 200 Desinvestitionen 24-Farben-Maschine (SGF 1) . / . 1000 Desinvestitionen 16-Farben-Maschine (SGF 2) . / . 1000 Total: (Investitionen . / . Desinvestitionen): 7'450 1'150 4'550</p>	<p>Das Unternehmen steht vor beträchtlichen Neu- und Ersatzinvestitionen. Für die Erfolgssicherung ist die Realisierung dieser Investitionen unabdingbar, denn ein professionelles Key Account Management und ein professionelles Projektmanagement für die Kunden reichen nicht aus, um die Leaderposition zu sichern.</p>
<p>6.3 Leasing</p>	<p>Welche Leasingverträge wollen wir eingehen? Wie gross werden die jährlichen Leasing- raten sein? (Finanzkennzahl in Mio. EURO)</p>	<p>Leasingobjekte: Planjahr 1: 20.. Planjahr 2: 20.. Planjahr 3: 20.. Total: -</p>	<p>Sollte eine Leasingfinanzierung für U interessanter sein, dann werden die Projekte in den Planrechnungen dennoch wie normale Investitionen behandelt.</p>
<p>Liquidität</p>	<p>Wie entwickelt sich unsere</p>	<p>laufendes Quartal:</p>	<p>Beim laufenden Quartal handelt es sich um einen Forecast. Die Darlehensamortisation</p>

	<p>Liquidität in den nächsten 4 Quartalen? (Finanzkennzahlen in Mio. EURO)</p>	<p>Q.. / 20.. 1. Quartal: Q.. / 20.. 2. Quartal: Q.. / 20.. 3. Quartal: Q.. / 20.. 4. Quartal: Q.. / 20.. Anfangsbestand flüssige Mittel 1'700 2'700 2'700 3'200 5'200 + Einzahlungen 10'000 12'000 12'500 12'000 11'500 / . Auszahlungen 9'000 12'000 11'000 10'000 17'500 Endbestand flüssige Mittel 2'700 2'700 3'200 5'200 . / . 800</p>	<p>ist bereits getätigt. Die Liquiditätsplanung ist ohne den beantragten Investitionskredit von 5'000'000 EURO berechnet, beinhaltet aber die vereinbarte Darlehensamortisation von 1'500'000 EURO (langfristiges Fremdkapital) sowie die laufenden Ersatzinvestitionen. Die Amortisation des Investitionskredites (1'000'000 EURO) p.a. erfolgt später. Eine detaillierte Liquiditätsplanung für die nächsten 3 Jahre ist dem Businessplan beigelegt.</p>
<p>Kapitalbedarf</p>	<p>Welchen Kapitalbedarf haben wir gemäss unseren Planrechnungen? Welche Sicherheiten können wir bieten? (Finanzkennzahlen in Mio. EURO)</p>	<p>Geplanter Einsatz Eigenmittel (Aktienkapital, Darlehen, Aktionäre): - Benötigtes Fremdkapital für Investitionen: 5'000'000 EURO Benötigtes Kontokorrentlimit: 2'000'000 EURO Geplante Darlehensamortisationen p.a. 1'000'000 EURO auf Investitionskredit 1'500'000 EURO auf FK</p>	<p>Mögliche (vorhandene) Sicherheiten: - Eigentumsvorbehalt auf Maschine. - Aktien sind bereits zu 100 % hinterlegt. Die bestehende Kontokorrentlimite soll beibehalten werden.</p>
<p>Zusatzhinweise</p>	<p>Welche zusätzlichen Hinweise haben wir zu den nachstehend aufgelisteten Beilagen?</p>	<p>Der vorliegende Businessplan ist eine Zusammenfassung verschiedener Detailanalysen und Detailkonzepte, welche das Unternehmen jährlich überarbeitet. Für die 20 wichtigsten Kunden (je 10 Kunden aus den SGF 1 und SGF 2) liegen detaillierte Accountpläne vor. Aus diesen gehen alle Risikopotentiale pro Kunde hervor. Für sämtliche grösseren Neuinvestitionen wurden detaillierte Investitionsrechnungen ausgearbeitet (dynamische Investitionsrechnung mit einem internen Zinssatz von 12 %).</p>	
<p>Beilagen</p>	<p>Welche Beilagen zum Businessplan stehen uns zur Verfügung</p>	<p>Beilagen zu Analysen und Konzepten: Nummer / Register: Beilagen zu Personen und Verträgen: Nummer / Register:</p>	

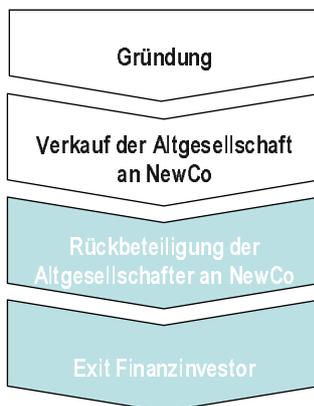
	<p>und oder sind in den Unterlagen integriert?</p>	<p>Beilagen zum Finanziellen: Marktforschungsberichte Lebensläufe 5 Jahresabschlüsse Marktanalysen Organigramm(e) 5 Detaillierte Umsatzplanung Konkurrenzanalysen (Details) 2 Liste der Verwaltungsrate Kalkulationen Kundenliste (Ist / Soll) Verzeichnis vorhandener Betriebsmittel / Anlagen 6 Investitionsplan Kundenanalysen (Details) 2 Infrastruktur-Massnahmenplan (EDV, Räumlichkeiten, Produktion, etc.) Investitionsrechnungen Unternehmensstrategie Offerten für Investitionsobjekte Planerfolgsrechnungen Marketingkonzept(e) 3 Offerten für Leasingobjekte Liquiditätsplanung Ziele für die wichtigsten Kunden 3 Auszüge aus dem Handelsregister / Betreibungsregister / Strafregister Planbilanzen Marketing-Massnahmenplan 3 Statuten Kapitalbedarfsrechnung Verkaufsstufenplan Verträge (Kooperationen, Beteiligungen, Lieferanten usw.) 6 Verzeichnis vorhandener Eigenmittel Accountpläne für Grösstkunden (Key Accounts) 3 Rahmenverträge mit Grösstkunden (Key Accounts) Privater Vermögensstatus Presseberichte Mietvertrag 6 Belege zu Sicherheiten Porträt der Firma 4 Patentschriften Debitorenliste Prospekte zu den Produkten 4 Versicherungspolicen Kreditorenliste Andere 4 Andere Andere</p>	
--	--	---	--

Detaillierter Transaktionsablauf

Grundkonzept

- Erwerb der Anteile von dem/n Altgesellschafter/n durch eine neu gegründete Holding-Gesellschaft („NewCo“)
- Ablösung der Finanzverbindlichkeiten, inklusive der Gesellschafterdarlehen
- Strukturierung des Eigen- und Fremdkapitals, abgestimmt auf die zukünftige Unternehmensentwicklung
- Das Eigenkapital wird in Form von Stammkapital und Gesellschafterdarlehen bereitgestellt
- Teilweise Finanzierung der Transaktion durch Bankdarlehen
- Gegebenenfalls Beteiligung des Managements am Stammkapital
- Rückbeteiligung des/r Altgesellschafter/s am Stammkapital und Gesellschafterdarlehen

Ablauf NewCo Modell: Kapitalverwendung



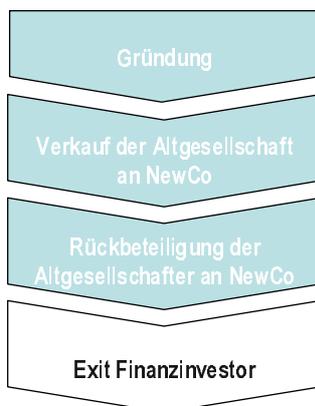
- In einem ersten Schritt verkaufen die Gesellschafter ihren entsprechenden Anteil am Eigenkapital
- Der Unternehmenswert ist das Ergebnis der Unternehmensbewertung und entspricht dem Wert des Eigenkapitals und dem Wert des zinstragenden Fremdkapitals
- Die Alt-Gesellschafterdarlehen werden abgelöst
- Die Bankdarlehen werden prolongiert oder neu verhandelt
- Barreserve für Transaktionskosten (Berater, Banken,...)

Ablauf NewCo Modell: Kapitalherkunft



- Die Kapitalherkunft entspricht der Finanzierung der Transaktion und bringt eine Rekapitalisierung der Bilanz mit sich
- 30 Prozent des Transaktionswertes durch bilanzielles stimm-berechtigtes Eigenkapital, davon z.B.:
 - 40% Altgesellschafter
 - 51% Private Equity Haus
 - bis zu 9% Management
- 20 Prozent des Transaktionswertes durch ein unbesichertes Gesellschafterdarlehen entsprechend den Beteiligungen am Eigenkapital von Private Equity Investor und Altgesellschaftern
- Akkumulierende Zinsen (d.h. nicht zahlungswirksame) des Gesellschafterdarlehens
- Management beteiligt sich nicht am Gesellschafterdarlehen
- 50 Prozent des Transaktionswertes durch Bankdarlehen mit marktüblicher Verzinsung

Ablauf NewCo Modell: Exit Investor



- Rückkauf der Anteile des Finanzinvestors durch die Altgesellschafter
- Verkauf an einen industriellen Investor
- Verkauf von Anteilen durch einen Börsengang (IPO)
- Secondary Buy Out (Verkauf der Anteile des Finanzinvestors an einen anderen Finanzinvestor)

Gemeinsame Ziele der Gesellschafter von NewCo

- Der Freie Cash Flow (d.h. nach Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen) wird zur Bedienung der Annuität des Bankdarlehens genutzt
- Zur Stärkung des Eigenkapitals werden sämtliche Jahresüberschüsse thesauriert
- Für den Fall beschleunigten Wachstums stehen die Gesellschafter pro rata mit Wachstumsfinanzierung in Form von Eigenkapital und / oder Gesellschafterdarlehen zur Verfügung
- Das gleiche gilt für externes Wachstum
- Langfristiges und vorrangiges Ziel ist es, NewCo in seiner dynamischen Entwicklung finanziell zu begleiten und seine Marktposition konsequent auszubauen
- Realisierung von Wachstum und Stabilität der Zahlungsüberschüsse
- Rückführung des Bankdarlehens
- Als vorrangiges Ziel wird ein Börsengang nach 4 - 7 Jahren angestrebt, alternativ kann ein Verkauf in Betracht bezogen werden
- Mit einer Börseneinführung wird NewCo Zugang zum Kapitalmarkt erhalten und damit die Finanzierung des langfristigen Wachstums sichern
- Die Gesellschafter stellen mit der Börseneinführung die Fungibilität ihrer Kapitalanteile sicher

Übersicht der Verträge

Die hier aufgeführten Verträge sollen nur einen Überblick ergeben und sind bei jeder Transaktion unterschiedlich zu gestalten.

- Beteiligungsvetrag
- Satzung
- Geschäftsordnung
- Schiedsvertrag
- Aktionärsvereinbarung
- Poolvertrag
- Dienstverträge
- Beratungsverträge

Grundsätzlich sollte das Management Team frühzeitig erfahrene Juristen einschalten. Gerade Beratungsverträge belasten das Unternehmen und sollten deshalb möglichst gestrichen werden.

Punkte, die der Vertrag enthalten sollte

Folgende Punkte sollte der Vertrag beinhalten:

- Beschreibung des Geschäfts und der Anteile/Aktien, die gekauft werden sollten
- Preis bzw. Preisrahmen für das zu kaufende Geschäft
- Vereinbarungen für unterschiedliche Preise (abhängig vom Einkommen oder einer bestimmten Eigenkapitalhöhe)
- Die Natur, die Methoden und das Timing der Bezahlung?
- Vereinbarungen, die es dem Käufer ermöglichen, weitere Untersuchungen vorzunehmen, z. B. für Wirtschaftsprüfer, um eine Unternehmensprüfung durchzuführen oder einen Due Diligence Bericht zu erstellen
- Jegliche Reorganisationsmaßnahme vor Abschluss muss implementiert sein, z. B. Transfer rein wie raus von Aktien, Übertragung der Schulden

- Dividenden vor Beendigung oder auch Steuerstruktur
- Vereinbarungen über alle einschränkenden Verträge und alle zukünftigen Handelsvereinbarungen
- Alle Bedingungen eines Verkaufs, wie Erhalt der Steuererklärungen, Billigung der Hauptkunden, Gewerkschaften etc., Billigung der Anteilseigner (z. B. im Falle von einer Super Class 1 Transaktion bei einer Aktiengesellschaft als Käufer)
- Ablauf und Zeitplan zur Vorbereitung, Unterzeichnung und Abschluss der Vereinbarungen, um die Kosten und das Honorar des MBOs/MBIs zu tragen/teilen.
- Falls das MBO-/MBI-Team nicht an einer Vertraulichkeitsvereinbarung gelegen ist, sollten die Einzelheiten für Verlautbarungen aufgenommen werden.
- Vereinbarungen bezüglich öffentlicher Verlautbarungen und Bekanntmachung gegenüber den Angestellten vor den Verhandlungen
- Verlautbarungen bezüglich der Garantien und Sicherheiten einer solchen Transaktion, die auch im späteren Kaufvertrag enthalten sein sollten.
- Vereinbarungen über leitende Angestellte, die nicht dem MBO-/MBI-Team angehören.

Unternehmensbewertung

Im folgenden werden einige Multiplikatoren sowie unterschiedliche Bewertungsverfahren vorgestellt. Grundsätzlich ist ein Unternehmen nur den maximal gebotenen Preis wert. Zusätzlich sitzen Management und Finanzinvestor in einem Boot, so dass möglichst viel des Invests in das weitere Wachstum und nicht in die Ablösung der Altgesellschafter fließen sollte.

C1. Multiplikatoren

Viele Branchen befinden sich zur Zeit im Umbruch (Konsolidierung) und es stehen eine Vielzahl von mittleren und größeren Unternehmen die sich für einen MBO/MBI eignen würden zum Verkauf

	TiMe	Handel e-commerce	Transport Logistik	Elektronik	Automobil	Maschinenbau	Textil	Nahrungsmittel	Chemie	Pharma
Kaufpreis-indikationen										
Umsatz Multiple	1,58 – 3,2	0,45 – 0,87	0,66 – 2,03	0,67 – 1,97	0,39 – 0,64	0,36 – 0,78	0,37 – 1,03	0,43 – 1,1	0,69 – 1,63	1,12 – 3,02
EBIT Multiple	7,5 - 19	5,3 – 9,5	6,3 – 13,6	6,3 – 11,1	6,4 – 10,2	5,0 – 7,6	4,2 – 6,5	6,9 – 13,3	7,8 – 12,6	6,9 – 17,0



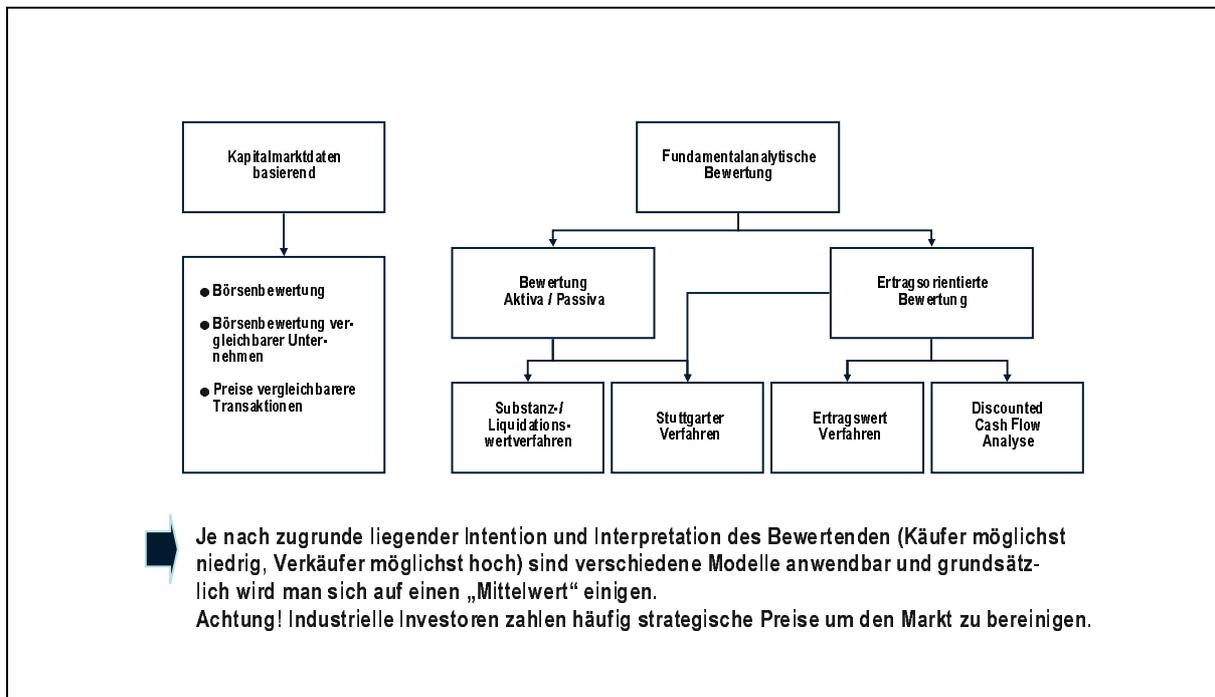
Hierbei handelt es sich nur um Durchschnittswerte der letzten Monate, grundsätzlich macht der Markt den späteren Kaufpreis. Dieser Kaufpreis versteht sich ohne Verbindlichkeiten.

Üblicherweise kann dieser Kaufpreis durch eine herkömmliche Kreditfinanzierung nicht gewährleistet werden. Mindestens 30% müssen aus eigenen Mitteln dazugeführt werden.

Dabei sollte auch mit Hintergrund auf die eigene Bilanzstruktur (Basel II) an das später benötigte Working Capital gedacht werden.

C2. Bewertungsverfahren

Bei der Ermittlung eines Unternehmenswertes kann man grundsätzlich auf zwei Hauptgruppen zurückgreifen, die Bewertung über den Kapitalmarkt sowie fundamental-analytische Substanzbewertung der Aktiva und Passiva bzw. fundamentalanalytische, ertragsorientierte Bewertungen.



Die einfachste Methode der Unternehmenswertfindung ergibt sich, wenn Aktien eines vergleichbaren Unternehmens öffentlich gehandelt werden.

Hierbei kann fehlende Größengleichheit bei der Bewertung ähnlicher Unternehmen durch die Verwendung von Multiplikatoren ausgeglichen werden. Bekannteste Beispiele sind:

- PE Multiple
- Cash Flow Multiple
- EBIT Multiple
- EBITDA Multiple
- Sales Multiple

C2.1 Bewertungsverfahren Aktiva/Passiva

Hier wird zwischen „reinem“ Substanz- bzw. Liquidationswert und einem „Zwitter“, dem Stuttgarter Verfahren, unterschieden

- Substanz- bzw. Liquidationswert

Reinvermögen zum Buchwert am Stichtag

+ Erhöhung (Verminderung) der Aktiva (Passiva) durch Aufwertung (Abwertung)

- Erhöhung (Verminderung) der Passiva (Aktiva) durch Aufwertung (Abwertung)

= Substanzwert am Stichtag

- Stuttgarter Verfahren

Verfahren der Übergewinnabgeltung

$$a = \frac{3 \times \text{Kapitalisierungszinsfuß}}{1 + 3 \times \text{Kapitalisierungszinsfuß}}$$

$$\text{Unternehmenswert} = \text{Reproduktionswert} + a \cdot (\text{Jahresgewinn} / \text{Kapitalisierungszins} - \text{Reproduktionswert})$$

C2.2 Bewertungsverfahren Ertragsorientiert

Hier wird zwischen dem Ertragswert und der Discounted Cash Flow Analyse unterschieden

- Ertragswert

Der Ertragswert ist der Barwert aller zukünftiger Erfolge des Unternehmens

$$\text{Ertragswert} = \frac{\text{handelsrechtlich ermitteltes, ausschüttbares Ergebnis}}{\text{Kapitalisierungszins}}$$

- Discounted Cash Flow Analyse

Barwert der Free Cash Flows (Marktwert des Gesamtkapitals)

- Marktwert der Nettoverbindlichkeiten

= Marktwert des Eigenkapitals

Grundsätzlich hat jede Beteiligungsgesellschaft ihr individuelles Controlling. Trotzdem möchten wir hier kurz eine mögliche Variante zeigen.

in €	per	Ja	Fe	Mr	Ap	Ma	Ju	Jul	Au	Se	Ok	No	De	IST	IS	Planun
	31.12.20	n	b	z	r	i	n	Jul	g	p	t	v	z	200	in	g
	0X	0X	0X	0X	0X	0X	0X	0X	0X	0X	0X	0X	0X	X	%	200Y
A) Allgemeines																
Personalbest.																
Monatsende														0,0		
Abgänge im lfd.														0,0		
Monat														0,0		
Zugänge im lfd.														0,0		
Monat														0,0		
Einstellungen														0,0		
(Verträge)														0,0		
Bestand																
Leiharbeitskräfte														0,0		
Bestand																
Aushilfskräfte																
Bestand																
Auszubildende																
Auftragseingänge														0		
Auftragsbestand														0		
Kreditlinie																
Kontokorrentkonte														0		
n																
B) Erfolgsrechnung																
Umsatzerlöse																0
Bestandsveränder																
ung (Provisionen)																
Gesamtleistung																0
Materialkosten /																
Fremdleistungen.																
Personalkosten																
Übrige Kosten																
Betriebsergebnis																
A.o.																
Ergebnis																
A.o.																
Aufwendungen																

CCS Equity Partners

Zinsaufwendungen																	
Sonstige																	
Aufwendungen																	
A.o.																	
Erträge																	
Zinserträge																	
Sonstige Erträge																	
Gesamtergebnis vor Steuern																	
GewSt + KSt																	
Gesamtergebnis nach Steuern																	

Anhang E

in €																
C) Bilanz-Daten	per	01.01.	01.02.	01.03.	01.04.	01.05.	01.06.	01.07.	01.08.	01.09.	01.10.	01.11.	01.12.	IST 200X	IST in %	Planung 200X
Immaterielle Wirtschaftsgüter																
Grundstücke und Gebäude																
Techn. Anlagen u. Maschinen																
Betriebs- u. Geschäftsausstattg.																
Finanzanlagen des Anlageverm.																
Roh-, Hilfs-, u. Betriebsstoffe																
Unfertige Leistgn. u. Erzeugnisse																

CCS Equity Partners

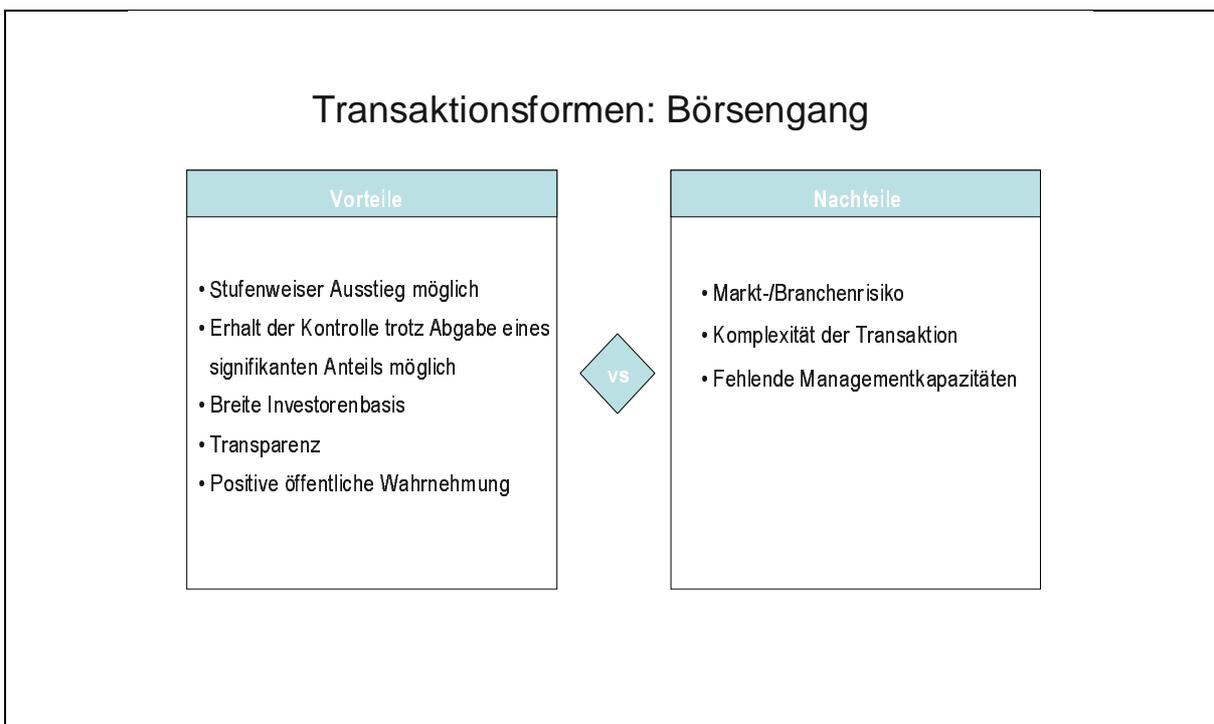
Fertige Erzeugnisse u. Waren geleistete Anzahlungen Ford. aus Liefergn. u. Leistgn. Sonstige Vermögensgegenst. Kassenbestand, Bankguthaben Aktive Abgrenzungen																	
Summe Aktiva																	
Gezeichnetes Kapital Kapitalrücklage Gewinnrücklagen Gewinnvortrag / Verlustvortrag Ergebnis (Monate kumuliert) Summe Kapitalkonten																	
Pensions-Rückstellungen Steuer- u. sonst. Rückstellgn. Wertbericht. Sachanl., sonst. Wertber. Anlagevermögen Wertber.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

CCS Equity Partners

sonstige																		
Passive																		
Rechnungsab																		
grenzg.																		
Gesellschafter																		
-Darlehen																		
Darlehen																		
Kreditinstitute																		
Kontokorrentk																		
onten																		
Erhaltene																		
Anzahlungen																		
Verb. aus																		
Liefergn. u.																		
Leistgn.																		
Sonstige																		
Verbindlichkei																		
ten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Verbindk.																		
Lohn u.																		
Gehalt																		
Verbindk.																		
Lohnsteuer																		
Verbindk.																		
Sozialversiche																		
rung																		
Verbindk.																		
Umsatzsteuer																		
Verb. aus																		
erh.																		
Anzahlungen																		
Sonstige																		
Verbindlichkei																		
ten																		
Summe																		
Passiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Exit

Schon frühzeitig sollte sich auch das Management Team mit dem Exit beschäftigen. Insbesondere der Finanzinvestor realisiert über den Exit seine Gewinne. Sollten hier unterschiedliche Auffassung sein, kann das Management Team diese während der gemeinsamen Zeit durch ein aktives Exit-Management beheben.



Transaktionsformen: Secondary Buy Out

Vorteile

- Gut strukturiertes Unternehmen
- Unternehmen ist bereits an die Kontrolle durch ein Private Equity Haus gewöhnt
- Managementenerfahrung der Beteiligungsgesellschaft
- Rückkauf der Anteile möglich
- Späterer Börsengang vorgesehen
- Kontinuität durch Beteiligung des Managements
- Erhalt der Unternehmensidentität sowie der Standorte

vs

Nachteile

- Kaum noch Wertsteigerungspotentiale da diese vom alten Investor bereits ausgeschöpft wurden
- Eindruck des Notverkaufes
- Management „zieht nicht mit“

„Berater Deutsch“

Wie auch in vielen anderen Bereichen, hat sich hier ein englisches Vokabular etabliert. Im folgenden wollen wir die gängigsten Begriffe kurz darstellen:

A

ACCELERATOR „Beschleuniger“: Institution, die durch intensives Coaching jungen Unternehmen zu einer schnellen Entwicklung verhilft.

ADDED VALUE Wertzuwachs, der durch Einbringen von Management-Know-how und die Betreuung seitens der Beteiligungsgesellschaft erzielt wird.

ADD-ON Zukauf von Unternehmen zur Vergrößerung/Stärkung des Ausgangsunternehmens.

AGIO Aufgeld, das über den Nennwert der Gesellschaftsanteile bei einer Beteiligung gezahlt wird. Agio plus Nennwert ergibt den Ausgabepreis.

AMBER LIGHT Warnsignal, das auf Probleme in (potentiellen) Beteiligungsunternehmen hinweist ("Red Flag").

ANTI-DILUTION PROTECTION Verwässerungsschutz: um sicher zu gehen, dass die Venture Kapitalgesellschaft ihren Einfluss nicht verliert, kann bei einer Folgefinanzierung durch eine Kapitalerhöhung ein Verwässerungsschutz vereinbart werden, der dem Fonds eine proportionale Erhöhung im Verhältnis zum gegenwärtigen Anteil garantiert.

ASSET DEAL Erwerb der einzelnen Wirtschaftsgüter (Aktiva und Verbindlichkeiten) eines Unternehmens (anstelle der Anteile).

ASSET SALES DEAL Übernahmetransaktion, bei der ein großer Teil des Kaufpreises durch Verkauf von Vermögenswerten der übernommenen Gesellschaft realisiert wird. Der Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte führt zur Reduzierung des Schuldendienstes.

ASSET STRIPPING Zerschlagung eines übernommenen Unternehmens durch Verkauf von Teilbereichen oder einzelnen Wirtschaftsgütern.

B

BALANCED FUND Fonds ohne speziellen Fokus, dessen Strategie die volle Breite des Beteiligungsgeschäfts abdeckt.

BEAUTY CONTEST oder **BEAUTY PARADE** Vorstellung verschiedener Anbieter von Beteiligungskapital und Know-how oder auch verschiedener Banken vor dem Börsengang.

BENCHMARK Vergleich mit anderen Unternehmen im Markt, herausragende Punkte in der Unternehmensentwicklung **MILESTONE**.

BIMBO Kombination aus **MBI** und **MBO**.

BREAK-EVEN-POINT Gewinnschwelle: gibt die Umsatzmenge an, bei der die Erlöse gerade die fixen und variablen Kosten decken, d. h. eine Firma weder mit Gewinn noch Verlust arbeitet.

BRIDGE FINANCING Überbrückungsfinanzierung: finanzielle Mittel, die einem Unternehmen zur Vorbereitung des Börsengangs vor allem mit dem Ziel der Verbesserung der Eigenkapitalquote zur Verfügung gestellt werden.

BUFFER Puffer: Ausdruck für ungenutzte Kreditlinien oder Barreserven.

BURN RATE Zeitspanne, in der das einem Unternehmen zur Verfügung gestellte Kapital verbraucht ist.

BURN-OUT TURNAROUND Auch als **RESTART** bezeichnet: drastische Umgestaltung bzw. Restrukturierung eines Unternehmens, das große wirtschaftliche Probleme hat. Dabei wird neues Gesellschaftskapital von Dritten eingebracht. Die Anteile der Altgesellschafter werden verwässert.

BUSINESS ANGEL Vermögende Privatperson, die sich an einer Geschäftsidee oder an einem Unternehmen mit aktiver Unterstützung (Know-How, Geschäftskontakte) und/oder mit Kapital beteiligt. Als Gegenleistung erhält ein Business Angel Kapitalanteile an dem Unternehmen. Im angloamerikanischen Raum verbreitet vorkommende Finanzierung von **SEED CAPITAL**.

BUSINESS PLAN Geschäftsplan eines Unternehmens, in dem die Vorhaben, Ziele und Wege, um diese zu erreichen, aufgeführt und quantifiziert sind.

BUY-AND-BUILD-STRATEGY Zukauf von mehreren Unternehmen zwecks Aufbau einer größeren Gruppe/Holding.

BUY BACK Exitvariante (**EXIT**), bei der die Anteile durch die Altgesellschafter zurückgekauft werden.

BUY OUT Unternehmensübernahme durch Eigenkapitalinvestoren und Management.

C

CAPITAL GAIN Veräußerungsgewinn aus dem Verkauf von Unternehmensanteilen.

CAPITAL UNDER Fondsvolumen, Gesamtheit des für Management-Beteiligungen verfügbaren Kapitals einer Gesellschaft.

CAPTIVE FUND Fonds, der Teil einer größeren Finanzinstitution ist oder ihr gehört (Gegensatz: **INDEPENDENT FUND**).

CARRIED INTEREST Gewinnbeteiligung der Managementgesellschaft und deren Manager am Erfolg der verwalteten Fonds. Zum Beispiel 20 % für Managementgesellschaft und 80 % für Investoren. Meist wird eine **HURDLE RATE** eingebaut.

CASE SZENARIOS Im Zusammenhang mit der Prüfung einer potentiellen Beteiligung werden verschiedene Fallstudien durchgeführt: Ein "pessimistic/worst case szenario" steht für eine negative Entwicklung, ein "optimistic/best case szenario" für die günstigste Entwicklung und ein "most likely szenario" für eine am wahrscheinlichsten gehaltene Entwicklung.

CASH FLOW DEAL Traditionelle Form eines **MBO**, die weitgehend auf der Basis der erwirtschafteten flüssigen Mittel eines Unternehmens finanziert wird.

Schlüsselgröße ist der Cash flow, aus dem die Rückführung des aufgenommenen Fremdkapitals und der Zinslast für die Finanzierung eines Buy-Outs getragen werden muss.

CLOSING Teilweiser oder völliger Abschluss einer Transaktion oder eines Fonds.

COMMITMENT Verpflichtung zur Einzahlung des vereinbarten Betrages in einen Fonds durch einen Investor.

CONVERTIBLE DEBT Anleihen oder Schuldverschreibungen eines Unternehmens, die in Aktien bzw. Anteile umgewandelt werden können.

CORPORATE VENTURE CAPITAL Beteiligungsfinanzierung durch Industrieunternehmen bzw. deren eigene Beteiligungsgesellschaft, die neben hohen Renditen strategisches Konzerninteresse verfolgen.

CO-VENTURING SYNDICATION Beteiligung an einem Unternehmen durch mehrere Investoren, von denen einer als **LEAD-INVESTOR** auftritt .

CRAM DOWN Unternehmer muss an Investoren mehr Anteile gegen weniger Geld abgeben **DOWN ROUND**.

D

DEAL FLOW Investmentmöglichkeiten, die einer Beteiligungsgesellschaft angetragen werden.

DEBT Fremdkapitalfinanzierung, i.d.R. über gesicherte Bankkredite.

DELISTING Ein Unternehmen von der Börse nehmen (**GOING PRIVATE**).

DEVELOPMENT CAPITAL Kapital zur Finanzierung der Geschäftsentwicklung reiferer mittelständischer Unternehmen (**EXPANSION FINANCING**).

DISBURSEMENTS Auszahlung des Kapitals anlässlich einer Beteiligung.

DOWN ROUND Finanzierungsrunde, in der die Bewertung eines Unternehmens, und damit seine Finanzierung, herunter gesetzt wird und sich die Anteile des Investors damit erhöhen.

DRAG-ALONG Auch Bring-Along oder Come-Along genannt: Veräußerungsverpflichtung; vertragliche Vereinbarung in Beteiligungs- und/oder Gesellschaftsverträgen, die einem oder mehreren Investoren die Pflicht auferlegen, im Falle des Verkaufs der Anteile an dem Unternehmen durch einen Gesellschafter/eine Gesellschaftergruppe die eigenen Anteile zu den gleichen Bedingungen mitzuverkaufen, um dem Käufer zu ermöglichen, die gesamten Anteile oder zumindest eine kontrollierende Mehrheit zu übernehmen.

DUE DILIGENCE Detaillierte Untersuchung, Prüfung und Bewertung eines potentiellen Beteiligungsunternehmens als Grundlage für die Investmententscheidung.

E

EARLY STAGE FINANCING Finanzierung der Frühphasenentwicklung eines Unternehmens, beginnend von der Finanzierung der Konzeption bis zum Start der Produktion und Vermarktung (Seed und Start up).

EBIT Earnings Before Interest and Taxes – Ordentliches Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern: Maßstab, der bei der Unternehmensbewertung auf schuldenfreier Basis Anwendung findet.

EBITDA Ordentliches Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern und Abschreibungen, einschließlich Abschreibungen auf good will.

EQUITY Eigenkapital.

EQUITY KICKER Möglichkeit der Fremdkapitalgeber oder Mezzanine-Kapitalgeber, Anteile an der zu finanzierenden Personen- oder Kapitalgesellschaft zu Sonderkonditionen zu erwerben.

EVERGREEN-FUND Fonds eines Eigenkapitalinvestors, der keine begrenzte Laufzeit hat und bei Bedarf durch den/die Gesellschafter mit weiterem Kapital ausgestattet wird.

EXIT Ausstieg eines Investors aus einer Beteiligung durch Veräußerung seines Anteils im Wege von: **BUY BACK, TRADE SALE, SECONDARY PURCHASE, GOING PUBLIC**

EXPANSION FINANCING Wachstums- und Expansionsfinanzierung: das betreffende Unternehmen hat den Break-even-point erreicht oder erwirtschaftet Gewinne; die Geldmittel werden zur Finanzierung von zusätzlichen Produktionskapazitäten, zur Produktdiversifikation oder Marktausweitung und/oder für weiteres Betriebskapital verwendet.

F

FEASIBILITY STUDY Durchführbarkeitsstudie/Machbarkeitsstudie: Analyse der technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit eines Projektes.

FIRST ROUND Erste Finanzierungsrunde bei einem **FINANCING** Unternehmen, das damit erstmals externes Eigenkapital erhält.

FLIP Kurzfristiges Investment, bei dem der Exit schon vor Geschäftsabschluss feststeht.

FLOP Totaler Fehlschlag einer Beteiligung, Gegensatz zu **HIGH FLYER**.

FUND-OF-FUND Investitionen aus einem Dachfonds in verschiedene VC/PE-Fonds, d h keine direkten Investitionen in Unternehmen.

FUND RAISING Einwerben von Fonds: Startphase eines Fonds von Eigenkapitalinvestoren, in der institutionelle, industrielle oder private Anleger dafür gewonnen werden sollen, Fondsanteile zu zeichnen.

G

GENERALIST Beteiligungsgesellschaft ohne eindeutigen Schwerpunkt in der Investitions-politik, d. h., sie ist in allen Marktsegmenten aktiv.

GOING PRIVATE Rückkauf eines Unternehmens von der Börse in privates Eigentum.

GOING PUBLIC Gang eines Unternehmens an die Börse.

GROWTH CAPITAL Anderer Ausdruck für Wachstums- oder Expansionskapital.

H

HANDS OFF Nach Bereitstellung von Eigenkapital lässt man das Unternehmen agieren, ohne bis zum Exit direkt einzugreifen; eher passive Betreuung durch Mitwirkung in Beiräten, Aufsichtsräten etc.

HANDS ON Aktive Betreuung: der Investor zielt auf eine Wertsteigerung durch aktive Unterstützung des Managements ab (über die Mitwirkung in Beiräten, Aufsichtsräten etc hinausgehende Aktivitäten).

HIGH FLYER Bezeichnung für Aktien oder Unternehmensbeteiligungen mit einem extremen Wertanstieg und weit unterdurchschnittlichem Kurs/Gewinn-Verhältnis, Gegensatz zu **FLOP**.

HOLDING PERIOD Zeit, in der ein Investment im Portfolio verbleibt.

HURDLE RATE Vor Wirksamwerden der Gewinnbeteiligung der Managementgesellschaft bzw. deren Management erhalten die Investoren zunächst eine Basisvergütung.
zum Seitenanfang

I

INKUBATOR Einrichtung, in der junge Unternehmen vor allem aus der Informations- und Kommunikationstechnologie intensiv betreut und entwickelt werden.

INDEPENDENT FUND Unabhängiger Fonds oder Beteiligungsgesellschaft, die nicht von einer bestimmten Finanzgruppe kontrolliert wird und **FUND RAISING** betreibt: Gegensatz zu **CAPTIVE FUND**.

INSTITUTIONELLE Große Institutionen, z. B. Kreditinstitute.

INVESTMENT PROPOSAL Vorschlag zum Eingehen einer Beteiligung durch die VC/PE-Gesellschaft gegenüber potentiellen Investoren.

IPO Initial Public Offering: im angloamerikanischen Raum Bezeichnung für die öffentliche Erstemission von Anteilen junger und mittelständischer Unternehmen.

IRR Internal Rate of Return: interner Zinsfuß. Finanzmathematische Methode zur Berechnung der Rendite eines Investments.

J

JUNK BONDS Anleihen eines Emitenten mit geringer Bonität, hohen Risiken, aber auch hohen Renditen, die bei Zahlungsunfähigkeit des Emitenten wertlos werden (Wegwerf-anleihen, „Ramschanleihen“).

L

LATER STAGE FINANCING Spätphasenfinanzierung: Finanzierung von Expansionen, Übernahmen, Überbrückungen etc. bei kleinen und mittelständischen Unternehmen.

LEAD INVESTOR In einem Syndikat von Beteiligungsgesellschaften derjenige Investor - zumeist mit dem größten Anteil -, der sowohl die Organisation der Finanzierung als auch die **HANDS ON** Betreuung übernimmt.

LETTER OF INTENT LOI Schriftliche, in der Regel unverbindliche Absichtserklärung eines Investors, die die Eckdaten der angestrebten Investition enthält.

LBO Leveraged Buy-Out: Überwiegend fremdkapitalfinanzierter Unternehmenskauf.

LIQUIDATION PREFERENCE Regelung bei einer Wagniskapitalfinanzierung, die es einer VC/PE-Gesellschaft ermöglicht, beim Exit ein eingezahltes **AGIO** zurück zu erhalten, bevor der verbleibende Gewinn gleichmäßig auf die Gesellschafter verteilt wird; das Agio wird in diesem Fall wie ein Darlehen behandelt.

LISTING Notierung eines Unternehmens an der Börse.

M

MBI Management Buy-In: Übernahme eines Unternehmens durch ein externes Management mit der (finanziellen) Unterstützung von Eigenkapitalinvestoren.

MBO Management Buy-Out: Übernahme eines Unternehmens durch das vorhandene Management, in der Regel mit Hilfe von Eigenkapitalinvestoren.

MEZZANINE MONEY Finanzierungsmittel, die die Finanzierungslücke zwischen Fremd- und Eigenkapital in der Kapitalstruktur insbesondere bei MBO/MBI füllen; in Deutschland gebräuchliche Formen: **SUBORDINATED DEBT, PARTIARISCHE DARLEHEN, GESELLSCHAFTERDARLEHEN, VORZUGSAKTIE, GENUSSSCHEINE, STILLE BETEILIGUNG**

MILESTONE Fest vereinbarte Ziele, bei deren Erreichen z. B. weiteres Kapital fließt.

N

NEWCO Erwerbengesellschaft: zeitlich begrenzte Gesellschaft zum Erwerb eines Unternehmens im Rahmen eines **MBO/LBO**.

O

OFFENE BETEILIGUNG Direkte Beteiligung an einem Unternehmen durch Übernahme von Unternehmensanteilen.

P

PAY BACK Investierter Betrag plus **CAPITAL GAIN**, realisiert beim **EXIT**.

PLACEMENT AGENT Gesellschaft, die professionell und gegen Entgelt das **FUND RAISING** für VC/PE-Gesellschaften übernimmt.

PORTFOLIO Summe des gesamten in Beteiligungen angelegten Kapitals einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft; Beteiligungsbestand in den Büchern.

POST MONEY VALUATION Wert eines Unternehmens nach einer Finanzierungsrunde.

PRE IPO Beteiligungsfinanzierung vor einem Börsengang **BRIDGE FINANCING**.

PRE MONEY VALUATION Wert eines Unternehmens vor einer Finanzierungsrunde.

PRIVATE EQUITY Oberbegriff für alle Eigenkapital-Anlageformen: Venture Capital, Mezzanine und **LBO** - Beteiligungskapital im weitesten Sinne.

PRIVATE PLACEMENT Private Platzierung von Aktien ohne Inanspruchnahme der Börse im Gegensatz zum **PUBLIC OFFERING**.

PROTECTIVE PROVISIONS Maßnahmen-Katalog, für den ein Unternehmen die Genehmigung der Investoren benötigt.

PUBLIC OFFERING Öffentliches Angebot von Aktien über die Börse im Gegensatz zum **PRIVATE PLACEMENT**.

Q

QUICK RATIO Messung der Unternehmensliquidität zur Bewertung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens (Summe der Aktiva, Summe der Verbindlichkeiten).

zum Seitenanfang

R

RATCHET/SLIDING SCALE Bonus- und/oder Malusvereinbarung, bei der abhängig von der Zielerreichung des Unternehmens Eigenkapitalanteile zu Vorzugskonditionen von Verkäufer (Bonus) oder Käufer (Malus) erworben werden können.

REPLACEMENT CAPITAL Kauf der Unternehmensanteile von Anteilseignern, die das Unternehmen verlassen wollen.

RESTART TURNAROUND auf Grund der schlechten Lage eines Unternehmens wird ein neues Unternehmenskonzept erstellt; ggf. soll auch mit neuem Management und einer geänderten Produktpalette das Unternehmen neu gestartet werden.

ROI Return on Investment: Gewinn aus Ausschüttungen und der Veräußerung einer Beteiligung.

S

SECOND ROUND Zweite Finanzierungsrunde für ein **FINANCING** Unternehmen, das bereits in einer ersten Runde Beteiligungskapital erhalten hat .

SECONDARY BUY-OUT MBO eines **MBO**, d. h. die MBO-Manager verkaufen an die nächste Managementgeneration.

SECONDARY PURCHASE Exitvariante; eine Private Equity-Gesellschaft verkauft ihre Anteile an einem Unternehmen an eine andere Private Equity-Gesellschaft bzw. einen finanziell interessierten Partner.

SECONDARY VENTURE Investor, der mit seinem Fonds Teile von **CAPITAL** Portfolios oder ganze Portfolios von VC/PE-Gesellschaften abkauft, um sie weiter zu entwickeln und zu veräußern.

SEED CAPITAL Finanzierung der Ausreifung und Umsetzung einer Idee in verwertbare Resultate bis hin zum Prototyp, auf dessen Basis ein Geschäftskonzept für ein zu gründendes Unternehmen erstellt wird.

SENIOR DEBT Bankkredit, der bei Misserfolg vor Eigenkapital und Mezzanine bedient wird.

SHARE DEAL Kauf der Geschäftsanteile eines Unternehmens.

SMART MONEY Zusätzlicher Nutzen, den die Beteiligungsgesellschaft dem Unternehmen durch immaterielle Unterstützung gewährt.

SPIN-OFF Ausgliederung und Verselbständigung einer Abteilung oder eines Unternehmensteils aus einer Unternehmung/einem Konzern; Spin-Offs bieten Unternehmen die Möglichkeit, durch Umwandlung eines Unternehmensteils in eine Beteiligung kurzfristig Kapital zu erlangen; Spin-Offs können auch der erste Schritt zu einem kompletten Verkauf eines Unternehmensteils sein.

SQUEEZE-OUT Aktienrechtliche Regelung, die einen Ausscheidenszwang von Minderheitsgesellschaftern gegen Barabfindung regelt, sofern ein Aktionär mindestens 95 % der Stimmrechte hält.

STAR Unternehmen mit extremem Wertanstieg, das den Eigenkapitalinvestoren sehr hohe Renditen bringt.

START-UP FINANCING Gründungsfinanzierung: das betreffende Unternehmen befindet sich in der Gründungsphase, im Aufbau oder seit kurzem im Geschäft und hat seine Produkte noch nicht oder nicht in größerem Umfang vermarktet.

STILLE Beteiligung, i.d.R. mit fester Laufzeit: **GESELLSCHAFT** festem Zins und festgelegter erfolgsabhängiger Komponente; die Beteiligung kann anonym bleiben und wird nicht ins Handelsregister eingetragen (still); die typische stille Gesellschaft partizipiert am Gewinn und am Verlust der Gesellschaft; eine atypische Stille Gesellschaft liegt vor, wenn der Gesellschafter nicht nur am Gewinn und Verlust, sondern darüber hinaus am Gesamtgeschäftsvermögen und damit am Vermögenszuwachs (Stille Reserven) beteiligt ist.

STOCK OPTIONS Form der Mitarbeiterbeteiligung durch Übertragung von Aktien des Unternehmens oder Gewährung von Rechten zum Bezug von Aktien oder von Wertsteigerung von Aktien an die Mitarbeiter; Form der Motivation der Mitarbeiter durch die Gesellschaft bzw. Gesellschafter.

SUBORDINATED DEBT Nachrangiges Darlehen: Ein nachrangiges Darlehen ist im Verhältnis zu anderen Gläubigern mit einem Rangrücktritt versehen. Eine Rangrücktrittserklärung beim Darlehen (Subordination) bewirkt, dass die Ansprüche der Gläubiger im Falle einer Liquidation, einer Insolvenz oder eines Nachlassverfahrens während der Laufzeit des Darlehens hinter den Ansprüchen einiger oder aller anderen Gläubiger zurück treten.

Auf Grund fehlender oder ungenügender Besicherung und der Nachrangigkeit gegenüber anderen Gläubigern fordern die Geber von Nachrangdarlehen neben einer fixen Vergütung in der Regel einen gewinnabhängigen Risikoaufschlag für die Kapitalüberlassung.

SUCCESSION PROBLEM Nachfolgeprobleme bei familiengeführten Mittelstandsunternehmen, die häufig durch **BUY OUT** gelöst werden.

SWEET EQUITY Anreizvergütung für Gründer/Management durch den Beteiligungsgeber.

SYNDICATION Co-Investments: um auch größere Investments mit hohem Risiko zu finanzieren, schließen sich mehrere Eigenkapitalinvestoren zusammen.

T

TAG ALONG Auch Pull Along oder Take Along genannt: Veräußerungsrecht, vertragliche Vereinbarung, die den Investoren ermöglicht, ihren Minderheitsanteil teilweise oder vollständig zu den gleichen Bedingungen wie die Mehrheitsaktionäre zu verkaufen.

TARGET Zielunternehmen für eine Unternehmensübernahme oder Eigenkapitalinvestition.

TERM SHEET finanzielle und andere Eckdaten einer Transaktion, auf die die Parteien sich geeinigt haben.

TRACK RECORD Erfolgs- und Erfahrungsgeschichte einer Beteiligungsgesellschaft bzw. eines Unternehmens oder auch eines Managers/Unternehmers.

TRADE SALE Veräußerung der Unternehmensanteile an einen industriellen Investor.

TURNAROUND FINANCING Finanzierung eines Unternehmens, das sich nach Überwindung von Schwierigkeiten (z. B. Absatzprobleme) wieder aufwärts entwickeln soll.

V

VENDOR Verkäufer eines Unternehmens oder von Unternehmensanteilen.

VENTURE CAPITAL Erfasst Early stage, Expansion, Later stage – nicht aber Buy-outs und Mezzanine.

VENTURE CATALYST Institution als Mittler zwischen jungen Technologieunternehmen und Eigenkapitalinvestoren; sichtet, prüft und verbessert Business- Pläne und sucht geeignete Investoren.

VENTURE LEASING Durch Anlagevermögen finanziertes Venture Capital für Start ups und junge Unternehmen gegen Leasing-Gebühren.

VINTAGE YEAR Jahr der Entstehung eines bestimmten Fonds und der ersten Kapitalinvestition.

"VULTURE" CAPITALIST "Geier", ironisch-satirische Bezeichnung für Finanzinvestoren, deren Ziel das "schnelle Geld" unter Einsatz unseriöser Methoden ist.

W

WINDOW ON TECHNOLOGY Bevorzugtes Interesse eines Industriekonzerns, der sich über Eigenkapitalbeteiligungen Zugang zu neuen Technologien verschaffen will.

WRITE OFF Totalverlust eines Investment, d. h. totales Abschreiben der investierten Mittel.

Y

YIELD Rate of Return bei Schuldverschreibungen/Ergebnis aus einer Kapitalanlage

Z

ZERO BONDS Anleihe ohne verbrieften Zins; die Rendite stammt aus der Differenz zwischen Kaufpreis und Rückzahlungsbetrag.