

Herzlich Willkommen
zum
Förder – Treff der Unternehmerloge

am 20.6.2012 in Augsburg
mit

Dr. Erich P. Möller

Thema:

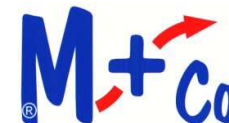
**"Fitness für Finanzen":
Was Unternehmer für Finanzierungs-Gespräche mit Ihrer
Bank beachten sollten**



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



Gliederung

1. Präambel: Grundverständnis zur Wertorientierten Unternehmensführung
2. Der Banker und der Unternehmer: Ihre unterschiedlichen Blickwinkel, die den Unterschied machen
3. Der erforderliche "Fitness-Beweis" des Unternehmers und seines Unternehmens zur Begründung seines Finanz-Bedarfs

3.1 Die Ist-Situation 2012

- Was ist das Marktumfeld meines Unternehmens?
- Wo steht mein Unternehmen in seinem Markt?

3.2 Die mittelfristige Zukunft 2013 – 2015

- Wohin entwickelt sich mein Markt?
- Wie will ich die Zukunft meines Unternehmens gestalten?
- Welche finanziellen Auswirkungen hat mein Zukunftskonzept?

4. Fazit

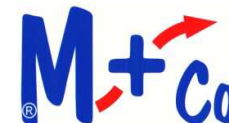
5. Anlage zu Dr. E. P. Möller



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



zu 1) Präambel: Grundverständnis zur Wertorientierten Unternehmensführung

- Oberste Zielsetzung des Unternehmers =
die langfristige Erhaltung des Unternehmens

... dafür zu erfüllen: 1) immer ausreichende Liquidität

2) ausreichend hohe Vermögenswerte

(Unternehmenswert)

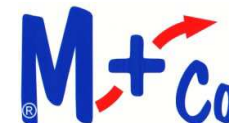
...wenn diese beiden Faktoren erfüllt sind, bleibt auch die
Selbstbestimmungs-Hoheit des Unternehmers über den
Fortbestand seines Unternehmens erhalten!



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



- Die nachhaltige und langfristige Steigerung des Unternehmens-Wertes als Erfolgs-Maßstab
 - "3 Werttreiber" für die Unternehmenswert-Steigerung
 - Rendite (Kapitalrendite größer als risikoabhängige Gesamtkapital-Kosten)
 - Wachstum (Verdrängung, Innovation, Kooperation, Zukauf)
 - Risiko (Markt-, Leistungs-, Kostenstruktur-, Kapitalstruktur-Risiko)
 - Zusammenhang der 3 Werttreiber
 - Wachstum schafft Wert (wenn Kapitalrendite größer als Kapitalkosten)
 - Wert schafft interne Finanzierungsspielräume und zieht externes Kapital an.
 - Wer Kapital anzieht, kann investieren
 - Wer investiert, kann wachsen

- Wichtige Voraussetzungen:
 - Unternehmenswertorientiertes Management- (d. h. alles was im Unternehmen geschieht sollte den Unternehmenswert steigern)
 - eine klare Strategie haben, der die Orga- Struktur und die Finanzierungsform folgt
- Strategische Handlungs-Maxime: wir wollen nachhaltig. profitabel, mit vertretbarem Risiko gesund wachsen.
- Unternehmenswert schafft großen Nutzen für fast alle direkt und indirekt Beteiligten am Unternehmen:
 - die Mitarbeiter (zukunftssicherer Arbeitsplatz)
 - die Kunden (starker, verlässlicher Partner)
 - die Lieferanten (Aufträge ohne Ausfallrisiko)
 - die Banken (Kreditvergabe ohne Wertberichtigung)
 - die öffentliche Hand (Steuer-Zahlungen)
 - die Gesellschafter (angemessener Gewinn + Zukunftsinvestitions-Lust)

- Zusammenfassung:

Ein Unternehmen kann auf Dauer nur überleben, wenn es eine Gesamtverzinsung erzielt, die über den risikobezogenen Gesamtkapitalkosten liegt;

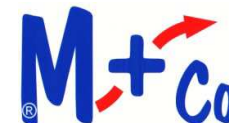
deshalb ist die Steigerung des Unternehmenswertes über die 3 Werttreiber Rendite, Wachstum, Risiko Ziel der wertorientierten Unternehmensführung



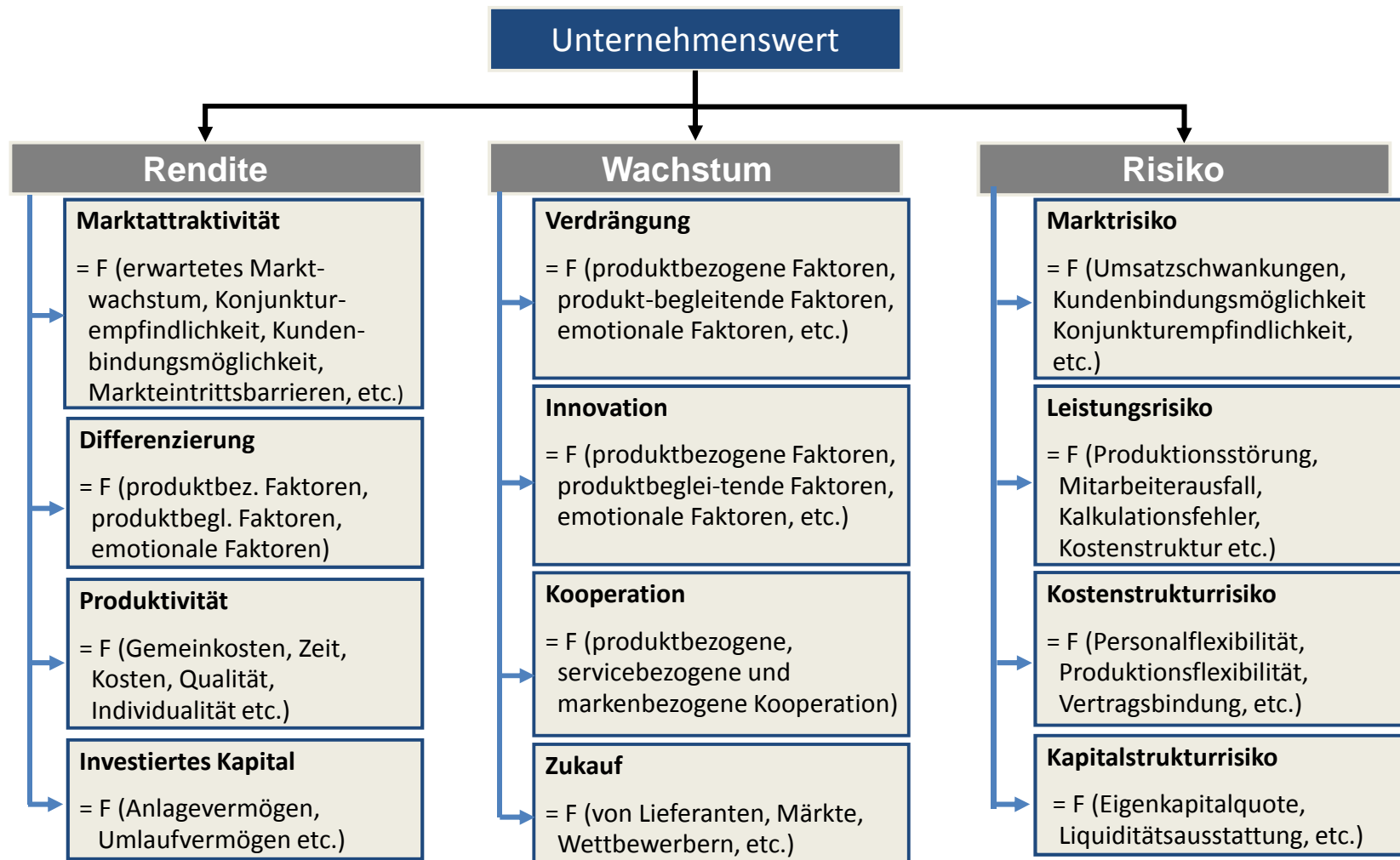
SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



Die 3 maßgeblichen Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes (Werttreiber)



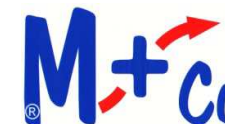
Strategische Handlungs-Maxime: wir wollen nachhaltig, profitabel, mit vertretbarem Risiko gesund wachsen



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



Zu 2.) Der Banker und der Unternehmer:

Ihre unterschiedlichen Blickwinkel, die den Unterschied machen

Der Banker...

- Kennt nur Geld als Produkt
- Denkt in sicheren, verzweigten Zahlen- Wert- Kategorien und – Kennzahlen
- Ist relativ emotionslos, nüchtern, risikoscheu, skeptisch, technokratisch, formell, konservativ, wenig kreativ
- Hat wenig Verständnis für operative Probleme seiner Kunden, z. B. bei Produkt-Qualität, Lieferschwierigkeiten, Kunden-Reklamationen, Marktbearbeitung, Strategie-Realisierung

Der Unternehmer...

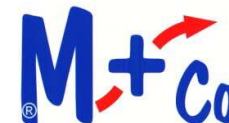
- Hat z. T. komplexe Real-Produkte, die er zu Geld macht
- Hat ein relativ einfaches Kennzahlen-Steuerungs-System
- Ist begeisterungsfähig, risikofreudig, optimistisch, ideenreich, unternehmerisch-aktiv, emotional voll engagiert bei "seinen" Unternehmen mit seinen Produkten / Mitarbeitern / Kunden / Händlern – mit hoher sozialer Verantwortung;
- Kennt die gesamten operativen Probleme aus Produktion, Marktbearbeitung, Finanzierung, Logistik sehr genau und geht sie gelassen, schnell + konsequent an



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



Der Banker...

- empfindet + behandelt den Kredit-Antragsteller nicht immer als "echten Kunden" sondern als "Bittsteller"
- Verlangt klare, schriftliche, umfassende, präzise Entscheidungs-Unterlagen vom kredit-beantragenden Unternehmer + Führungskompetenz
- Ist kein selbständiger Unternehmer
- Möchte bei laufenden Controlling der Realisierung nach Kreditvergabe mitwirken und vom Unternehmer einbezogen werden

Der Unternehmer...

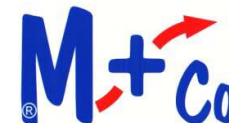
- Ist in der Regel überzeugend markt- und kunden-orientiert
- Ist, bzgl. "strategisch-konzeptioneller" und "wertorientierter" Planung und Führung nicht immer überzeugend + konsequent – durchgängig – dadurch Verringerung der Effizienz des dominierenden "operativen Machens"!
- Ist durch und durch Unternehmer und will alleiniger, selbständiger "Herr im Haus" sein und bleiben
- Ist häufig "kein Freund" von systematischem Controlling, sowie Niederschreiben und Kommunizieren der strategischen Planung – er hat alles auf seine Weise strukturiert "in seinem Kopf"



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



9

zu 3) Der erforderliche "Fitness-Beweis" des Unternehmers und seines Unternehmens ggü. seiner Bank zur Begründung des Finanz-Bedarfs

3.1 Die Ist-Situation 2012

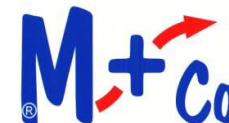
- Was ist das Marktumfeld meines Unternehmens?
 - Darstellung von Marktvolumen, geographische Struktur, Wettbewerbs-Intensität, Kunden-Struktur, Sättigungsgrad
- Wo steht mein Unternehmen heute in seinem Markt?
 - Stärken- /Schwächen – Analyse, Kernkompetenzen/ Wettbewerbsvorteile/ Positionierung
(Ziel dieser Analyse ist die Klärung, in wieweit Stärken + Schwächen sowie die Strategie ausreichen, um auf Chancen und Risiken zu reagieren)
 - Finanz-Position: wichtigste Leistungskennzahlen 2010 – 12 (ROI, ROCE, ABC-Analyse Produkte / Kunden / Länder nach Umsatz + DB, Marketing-Ergebnis Länder / Regionen, Marketing-Produktivität)



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



10

3.2.) Die mittelfristige Zukunft 2013 - 2015

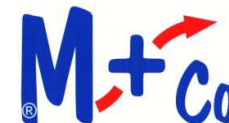
- Wohin entwickelt sich mein Markt?
 - Neue Potentiale
 - Volumen – Wachstum bestehender Märkte
 - Trends (politische, ökonomische, soziale, technologische)
 - Wettbewerbs – Intensität
 - Kunden – Verhalten
 - Absatzwege



SMI

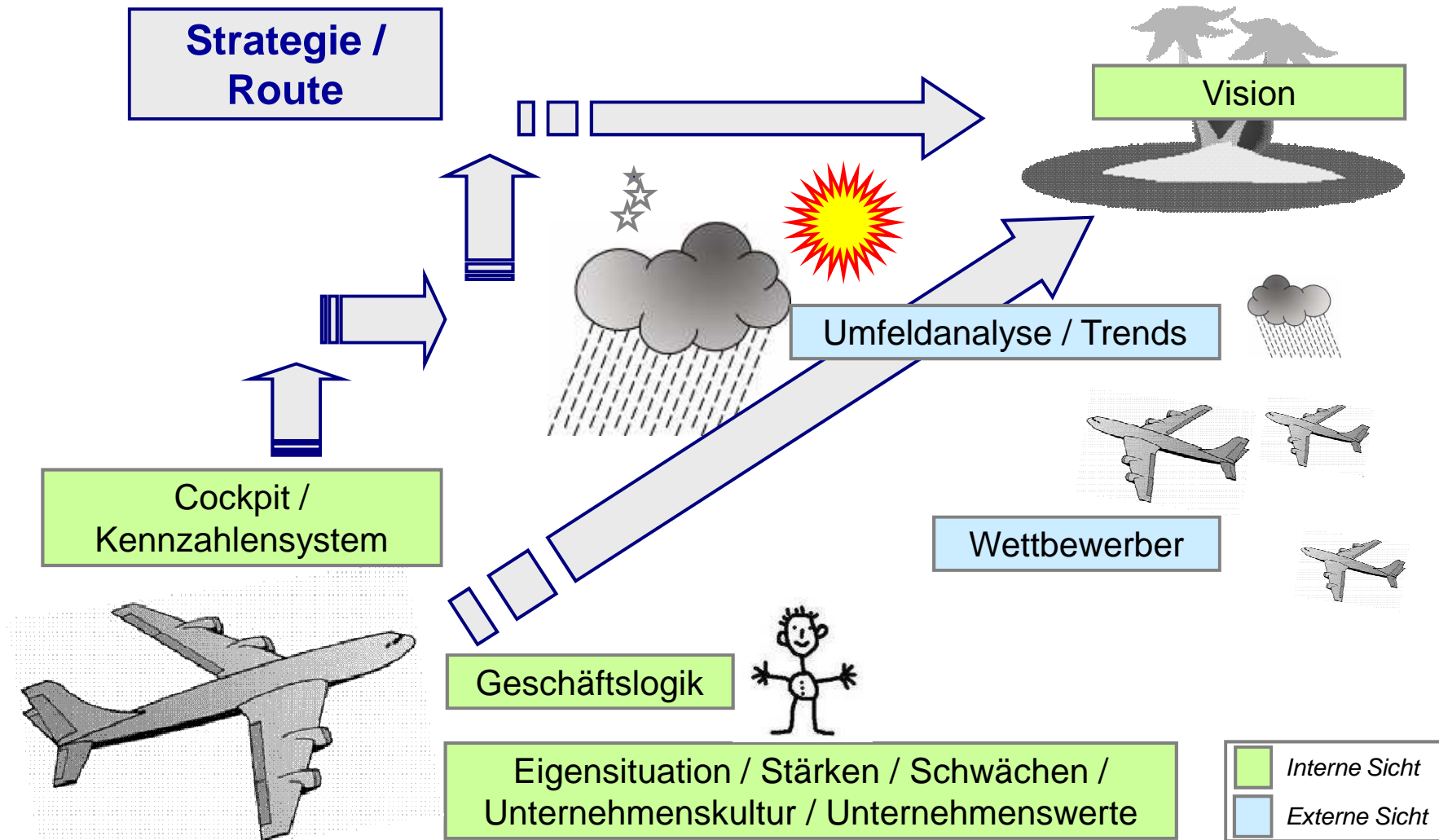
Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



- Wie will ich die Zukunft meines Unternehmens gestalten?
 - Wo will ich langfristig hin?
= meine Vision 2020 = mein begeisterndes Bild der Zukunft
 - Mit welcher Strategie will ich das erreichen?
 - Strategie ist...
 - Der Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen und zur Erreichung der eigenen Vision
 - Für meine Kunden, gegen meine Wettbewerber, mit meinen Absatzmittlern, unter wechselnden Bedingungen
 - Leitlinie für alle operativen Maßnahmenpläne
 - Grundelemente der Strategie: Kernkompetenzen, Geschäftsfelder, Wettbewerbsvorteile / Positionierung, Wertschöpfungskette, Ziele, Rendite/ Wachstum/ Risiko

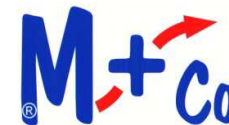
Strategie ist der Weg zur Erreichung der Vision



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



Kernelemente der Strategie



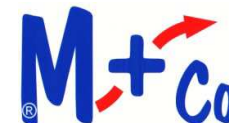
Strategie ist der Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen



SMI

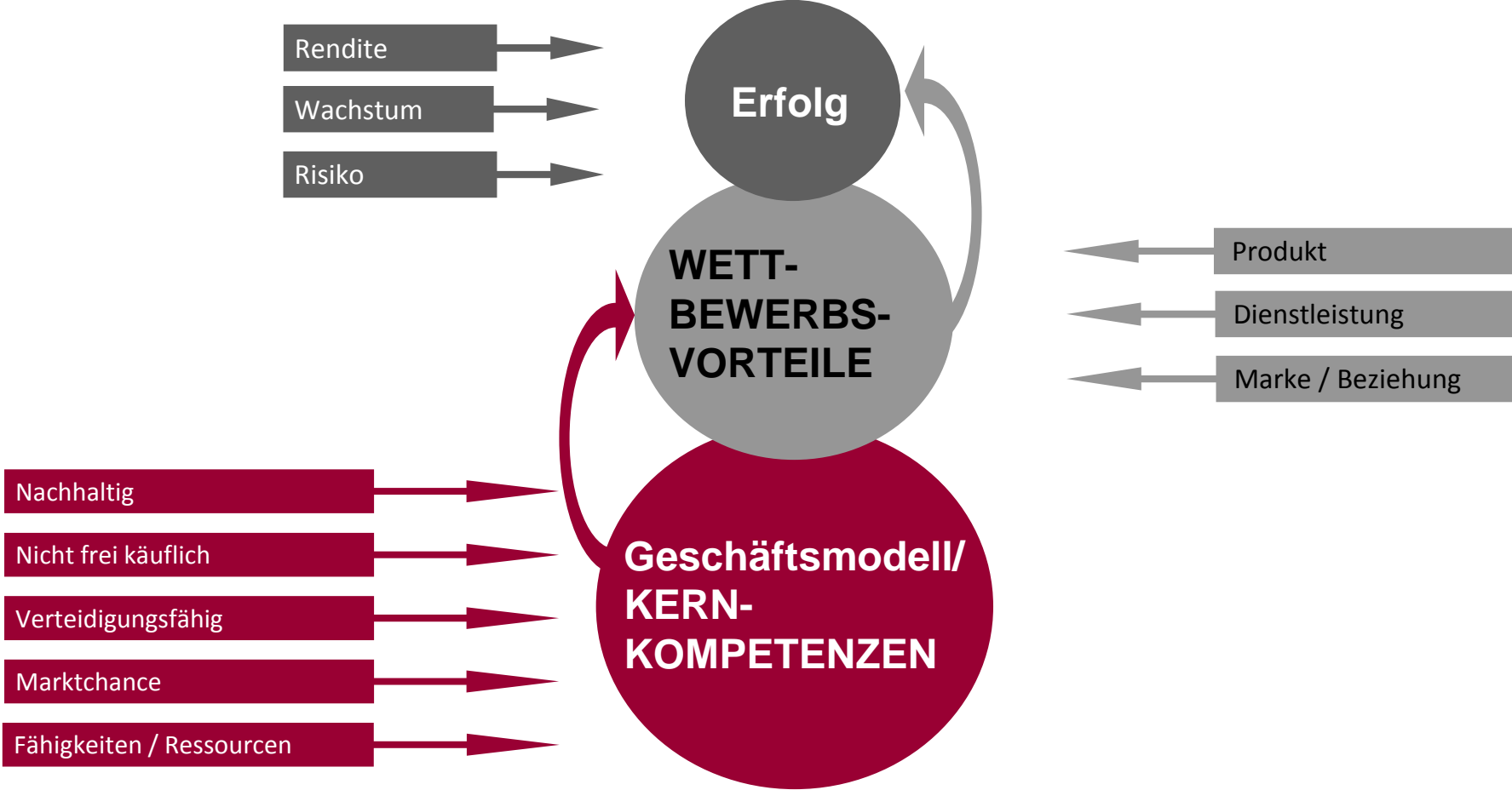
Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



14

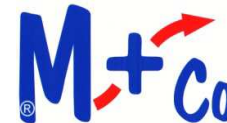
Basis für den Erfolg sind Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



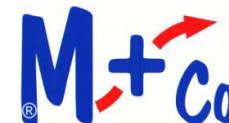
- Wie werden die wichtigsten Instrumente der Marktbearbeitung meines Unternehmens gestaltet?
 - Eckpunkte der Marketing – Mix – Strategie
 - Preis – Konzept (Preis-System, -Positionierung zum Wettbewerb)
 - Produkt – Konzept (Sortiment, Wettbewerbspositionierung, Qualität, Alleinstellungsmerkmale)
 - Promotion – Konzept (Markt- Kommunikations – Mix, Werbung, Verkaufsförderung, Messen, PR)
 - Vertriebs – Konzept (Absatzmärkte, Absatzwege, Logistik, Vertriebsorganisation)



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



16

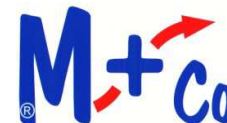
- Welche finanziellen Auswirkungen hat mein Zukunfts-Konzept?
 - Die wichtigsten Zielkennzahlen 2013 – 2015
 - Umsatz
 - Marktanteil
 - Umsatzrendite
 - Gewinn vor Zinsen + Steuern
 - Gesamt – Kapitalkosten
 - ROI, ROCE, ROE
 - ABC – Analyse Produkte / Kunden / Länder
 - Break – Even – Analyse
 - Marketing-Produktivität
 - Produktions-Produktivität
 - Finanzstruktur
 - Die Gründe für meinen Finanzbedarf
 - Warum? Wie hoch? Welche Form? Wie lange?
Welche Konditionen? Welche Sicherheiten? Etc.



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



17

4.) Fazit

- Für den klassischen selbständigen Unternehmer sollte eine Fremdfinanzierung nur als nicht – dominantes Hilfsmittel zur Unternehmenswert-Steigerung eingesetzt werden, das seine Selbstbestimmungs-Hoheit nicht nennenswert beeinflusst;
- Für jede Art einer Fremdfinanzierung von außen ist eine kompetente, qualifizierte, kompakte, umfassende schriftliche Darstellung des relevanten Marktes, der Unternehmens-Situation und –Zukunfts-Konzeption erforderlich (d. h. Eckpunkte zur 3 Jahres-Unternehmens-Strategie und wichtigste Ziel – Kennzahlen).
- Diese Darstellung sollte der Bank vom Unternehmer persönlich präsentiert und kommentiert werden; außerdem sollten zwischen Unternehmer und Bank fixe periodische Controlling-Gespräche über die Realisierung der Unternehmens-Ziel und –Konzepte vereinbart werden.

Management-Profil von Dr. E. P. Möller



Ausbildung

BWL-Studium: Diplom-Kaufmann und Dr. rer. pol an der Universität Nürnberg – Erlangen

Harvard Business School: General Management Course (PMD)

Sprachen: Englisch, Französisch, Schwedisch, Portugiesisch

Erfahrungsprofil

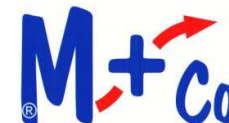
- ❖ Management-Tätigkeiten im Bereich Marketing und Vertrieb in zwei Großkonzernen (Continental und Volvo)
in drei mittelgroßen Firmen (MD Papier, Pfaff und Dürkopp Adler / Industrie-Nähmaschinen
General-Management für Startup-Projekt Produktionsfirma in Brasilien
- ❖ Finanzen, Controlling, Beteiligungs-Management einer Finanz-Holding
(Continental: sieben internationale Produktionsgesellschaften)
- ❖ 8 Jahre Manager in Familienunternehmen
(GF Marketing/Vertrieb bei MD-Papier, General Manager bei Cosinox, Brasilien)



SMI

Salzburger Marketing-Institut
und Consulting
Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller



- ❖ Umsatzverantwortung in genannten Firmen von 15 bis 450 Mio. €
- ❖ 6 Jahre Auslandstätigkeit in USA, Schweden und Brasilien
- ❖ 5 Jahre operative Länderverantwortung für in- und ausländische Vertriebs-Konzern-Tochtergesellschaften
- ❖ 14 Jahre Führungs-Verantwortung für weltweite Marketing- / Vertriebsbereiche
- ❖ Internationales Key-Account-Management
- ❖ 4 Jahre Leitung Beteiligungsbereich eines Konzerns (Continental)
- ❖ 2 Jahre Interim-Management Marketing / Vertrieb (Pfaff)

15 Jahre selbständiger Unternehmensberater für verschiedene in- und ausländische Industrie – Branchen /Firmen u. a. als freier Partner für Roland Berger und Weissman Gruppe mit Beratungsschwerpunkten:

- ❖ Sanierung/Restrukturierung
- ❖ Strategie- und Organisations-Entwicklung
- ❖ spezielle strategische und operative Marketing-/Vertriebs-Problemstellungen bei Familienunternehmen

Aktuelle Beratungs- Kooperations-Partner:

1) Senior Consultant bei M+Co Method + Competence
 Mobil: 0176 – 55192489 / Tel: 08232-90002
 E-Mail: erich.p.moeller@mplusco.de

2) Partner / Leiter Partner-Büro Augsburg bei SMI / Salzburger Marketing Institut
 Prof. Stumpf + Partner
 E-Mail: e.p.moeller@utanet.at
 info @ salzburger-marketing-institut.at
 Homepage: www.salzburger-marketing-institut.at



SMI

Salzburger Marketing-Institut
 und Consulting
 Prof. Stumpf und Partner

Dr. E. P. Möller

