



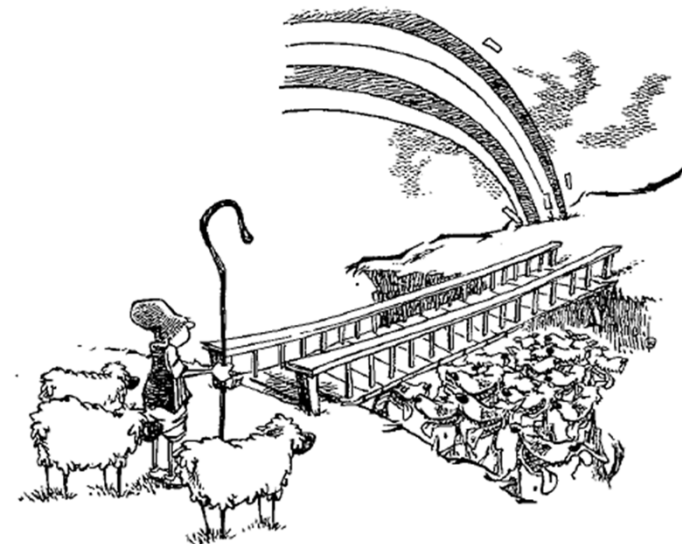
DEWEY & PARTNER  
STRATEGY, TRANSFORMATION AND  
ICT MANAGEMENT CONSULTANTS

# Markt & Technologie Due Diligence

Vortrag Arbeitskreis  
'Unternehmensmanagement'

**VDE**

Mai 2014



*If it looks too good, you need better information.*

**Dewey & Partner Management Consultants**

Managing Partner: Christoph Dewey | Akilindastrasse 19 | D-82166 Gräfelfing

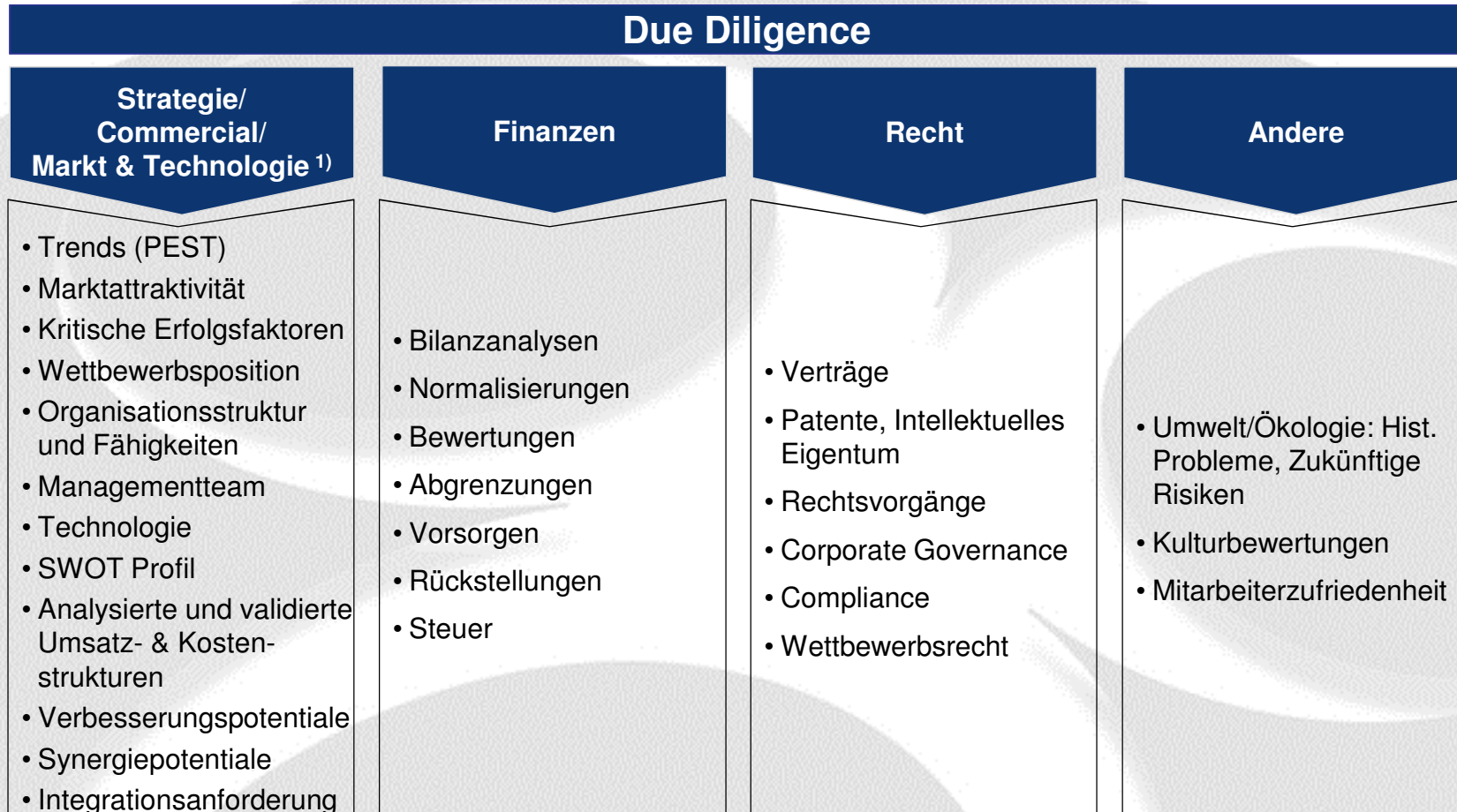
Phone: +49 (0)89 89 86 05 – 35 | Fax: +49 (0) 89 89 86 05 – 34 | Mobile: +49 (0)160 901 119 81 | E-Mail: [Christoph.Dewey@dp-mc.com](mailto:Christoph.Dewey@dp-mc.com)

- 01 **Begriffsbestimmung und Eingrenzung**
  - 02 **Zielverständnis**
  - 03 **Überblick einer M&T DD**
  - 04 **Einordnung in den M&A Prozess einer NewCo**
  - 05 **Typische Vorgehensweise im DD Team**
  - 06 **Methoden & Praxisbeispiele**
  - 07 **Zusammenfassung**
- Anhang: Beispielhafte Strategische DD Checkliste**

# 01 Begriffsbestimmung und Eingrenzung



Allein die M&T Due Diligence ist eine unternehmerische Beurteilung des Geschäftes eines Targets und berücksichtigt seine Zukunftsaussichten. Dabei schaut sie auf das externe Unternehmensumfeld und dessen Einfluss auf Geschäftsmodell und Unternehmensplanung



1) Die Begriffe werden in der Literatur und am Markt teilweise synonym benutzt. Nachfolgend wird hier 'M&T DD' genutzt

Quelle: Dewey & Partner

### Standalone Wert:

*Strategisch-operative  
Beurteilung*

1. Analyse der Märkte: Segmente, Volumen, Wachstum, Perspektiven
2. Analyse der Wettberber und der Wettbewerbsstrukturen
3. Bestimmung der Markt Position
4. Beurteilung der Technologien, Prozesse und Fähigkeiten
5. Bewertung der historischen Performance und der Planungen

- **Validierte EBIT Linie**
- **Normalisierungen/Abgrenzungen**
  - *Inputs zur Bilanzbewertung*
  - *Elastizität/Risiko*
- **Fortführungsperspektiven**

## Markt & Technologie Due Diligence ZIELE

### Wesen einer M&T DD

1. Qualitative & Quantitative Verzahnung von Analysen: Aus Zahlen werden Bilder
2. Historische Kennzahlen- und Finanzanalyse lässt in Kombination mit strategischen Analysen verstehen: Was sind strategische und was sind operative Fähigkeiten oder Probleme

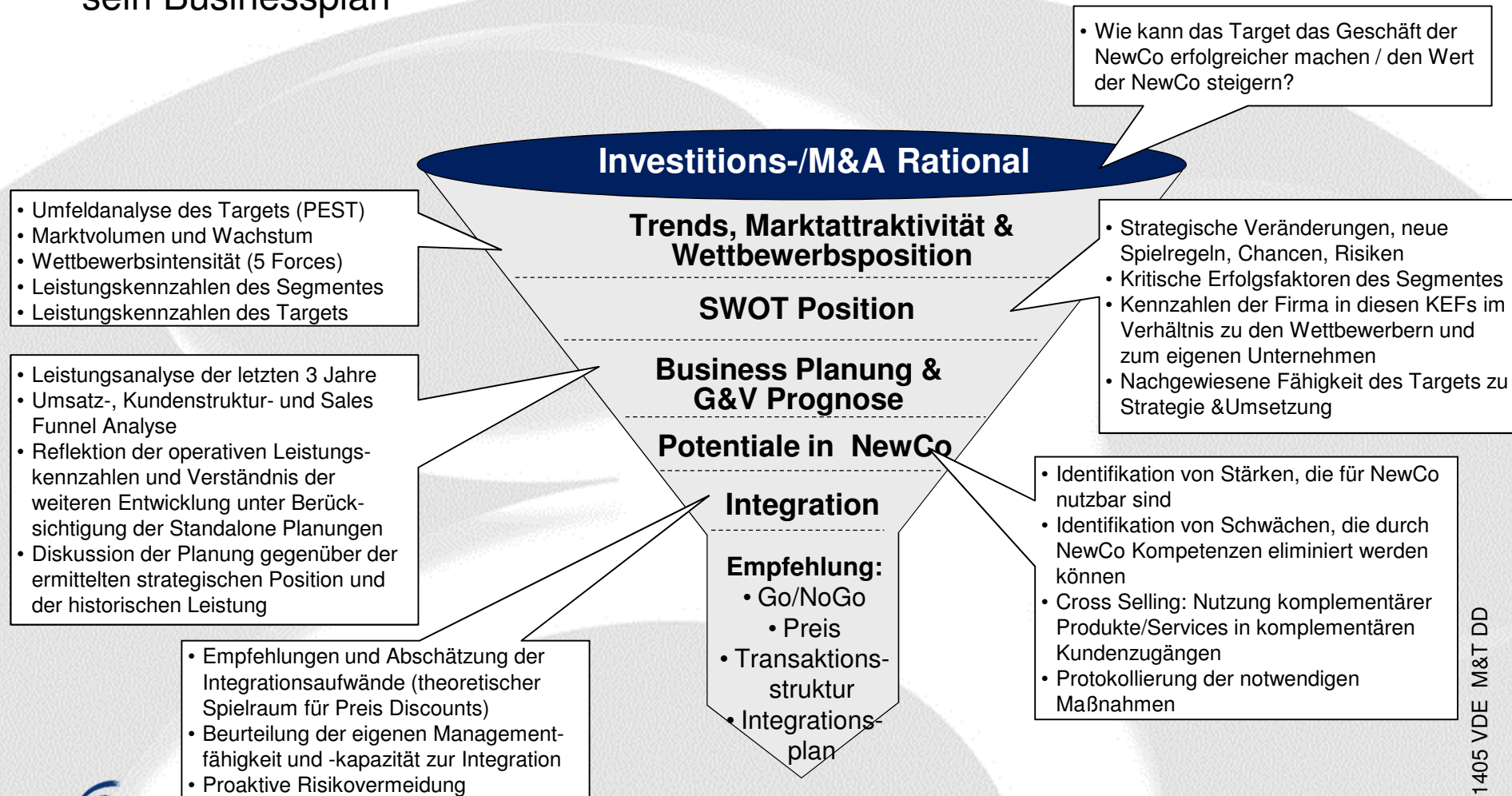
### Umsetzungsempfehlungen

*Entwicklungspotentiale in  
Zielorganisation*

1. Identifikation von Stärken, die für NewCo nutzbar sind
2. Identifikation von Schwächen, die durch NewCo Kompetenzen eliminiert werden können
3. Cross Selling: Nutzung komplementärer Produkte/Services in komplementären Kundenzugängen
4. Identifikation von Integrationsaspekten/-notwendigkeiten
5. Abschätzung NewCo Fähigkeiten zur Integration

*Eckpunkte Integrationsplan*

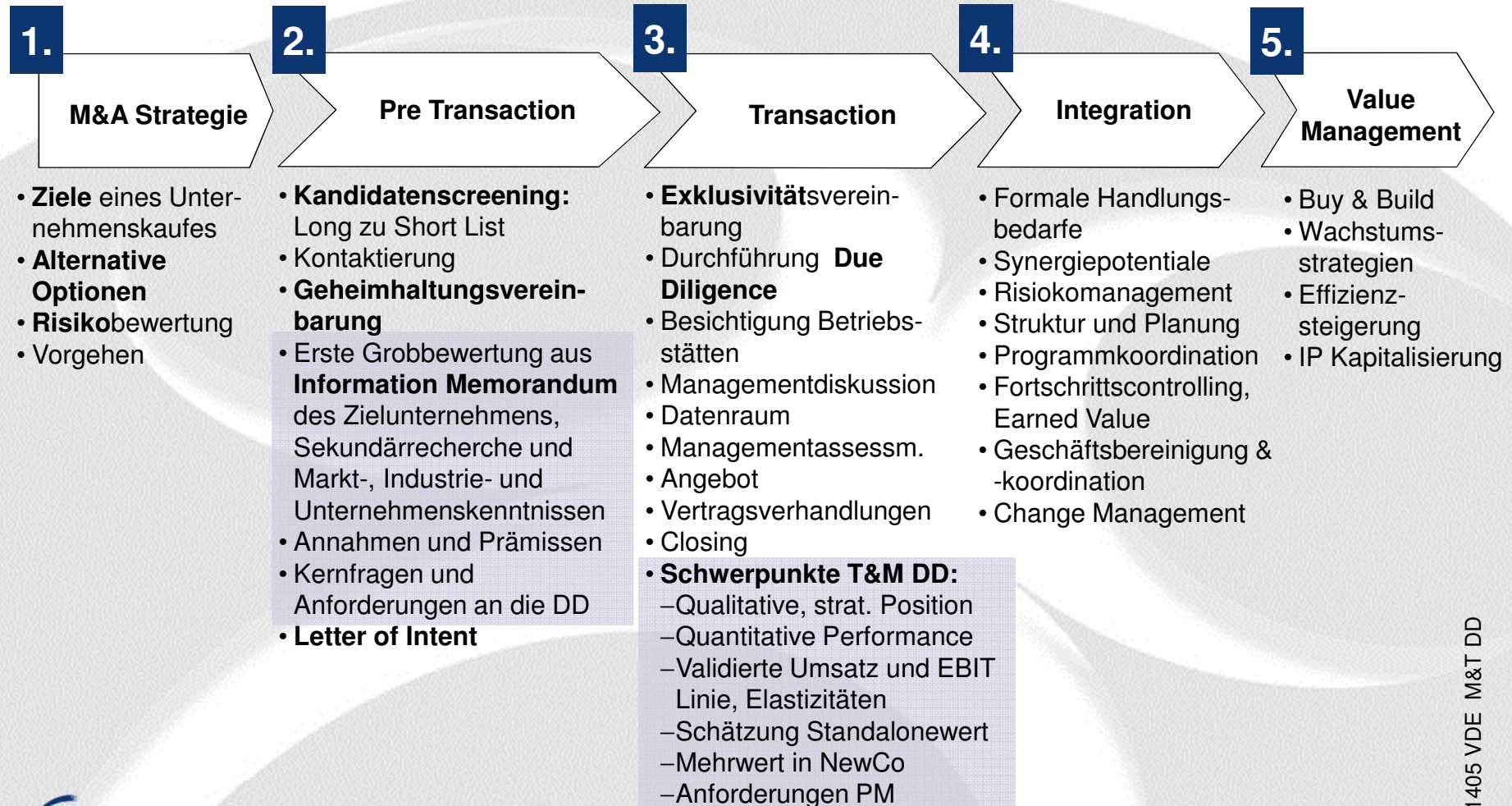
Im Zuge der M&T Due Diligence werden Markt und Wettbewerb eines Targets ebenso analysiert wie dessen Geschäftsmodell, seine Wertschöpfungskette und sein Businessplan



## 04 Einordnung der M&T DD in den M&A Prozess



Je nach Charakter des einzelnen M&A Falles gibt es im Wesentlichen 4 Einsatzgebiete für M&T DD Tätigkeiten; z.B. sollte auch ein Lol bereits ausreichend inhaltlich abgesichert sein<sup>1)</sup>

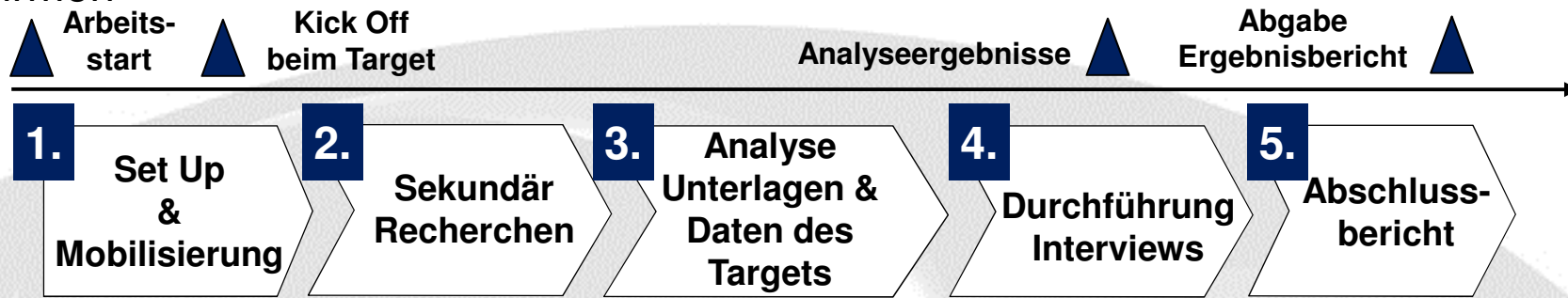


6

1) Viele M&A Projekte scheitern an vermeidbarem Unterschied zwischen indikativem Preis und dem finalen Angebotspreis (primär psychologischer Effekt)

Quelle: Dewey & Partner

Die M&T DD ist heute integraler Bestandteil einer sorgfältigen Bewertung von Zielfirmen

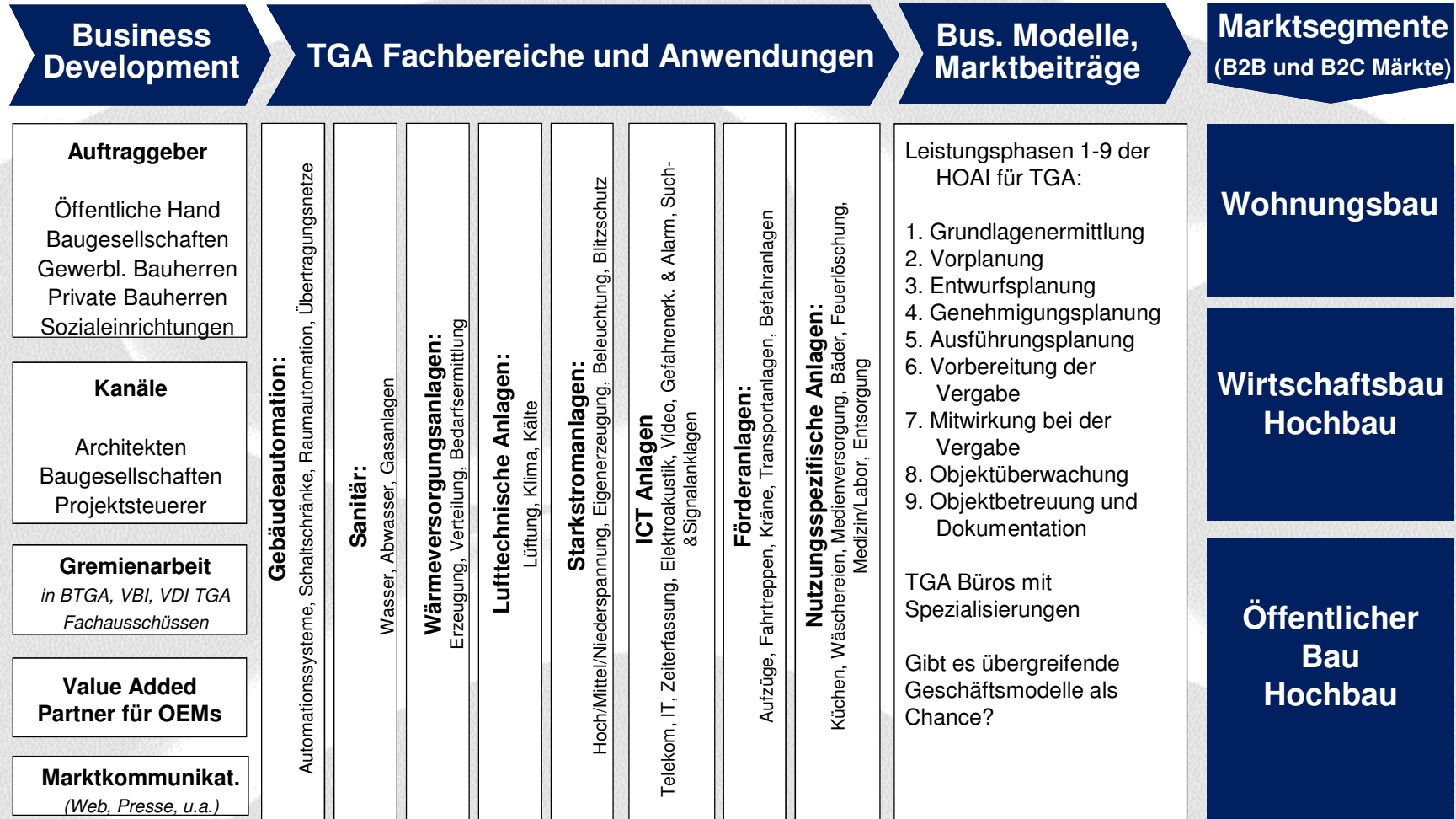


<b>Lenkungs-kreis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kick Off</li> <li>• Ziele setzen</li> <li>• Management Support</li> <li>• Team definieren</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Teilnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abnahme der Ergebnisdokum.</li> <li>• Festlegung der nächsten Schritte</li> <li>• Überführung in Gesamtstrategie</li> </ul>	
<b>DD Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme</li> <li>• Organisatorisches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützende Analysen</li> <li>• Kommunikation, Koord. DD Team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechselseitige Kernfragen</li> <li>• Datenabgleiche</li> <li>• Schnittstellen-übergaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optionale Teilnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der Abstimmung des Endberichtes</li> <li>• Eingaben Bewertung &amp; Risiko</li> </ul>
<b>M&amp;T DD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterlagen Checkliste</li> <li>• Fragenliste</li> <li>• Wunschliste: Interview-kandidaten</li> <li>• Terminabstimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt, Wettbewerb</li> <li>• Technologien</li> <li>• Trends</li> <li>• Kundenmärkte</li> <li>• Gegebenenfalls Feldinterviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung der Kundenunterlagen und der Sekundär-recherche in die DD Storyline</li> <li>• Fokussierung der Frageliste für Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Interviews</li> <li>• Restliche Datenklärungen in kritischen Themen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung der M&amp;T Ergebnisse im erweiterten DD Team (Recht, Finanzen)</li> <li>• Ergebnisbericht erstellen</li> </ul>

# 06 Methode Strategische Segmentierung

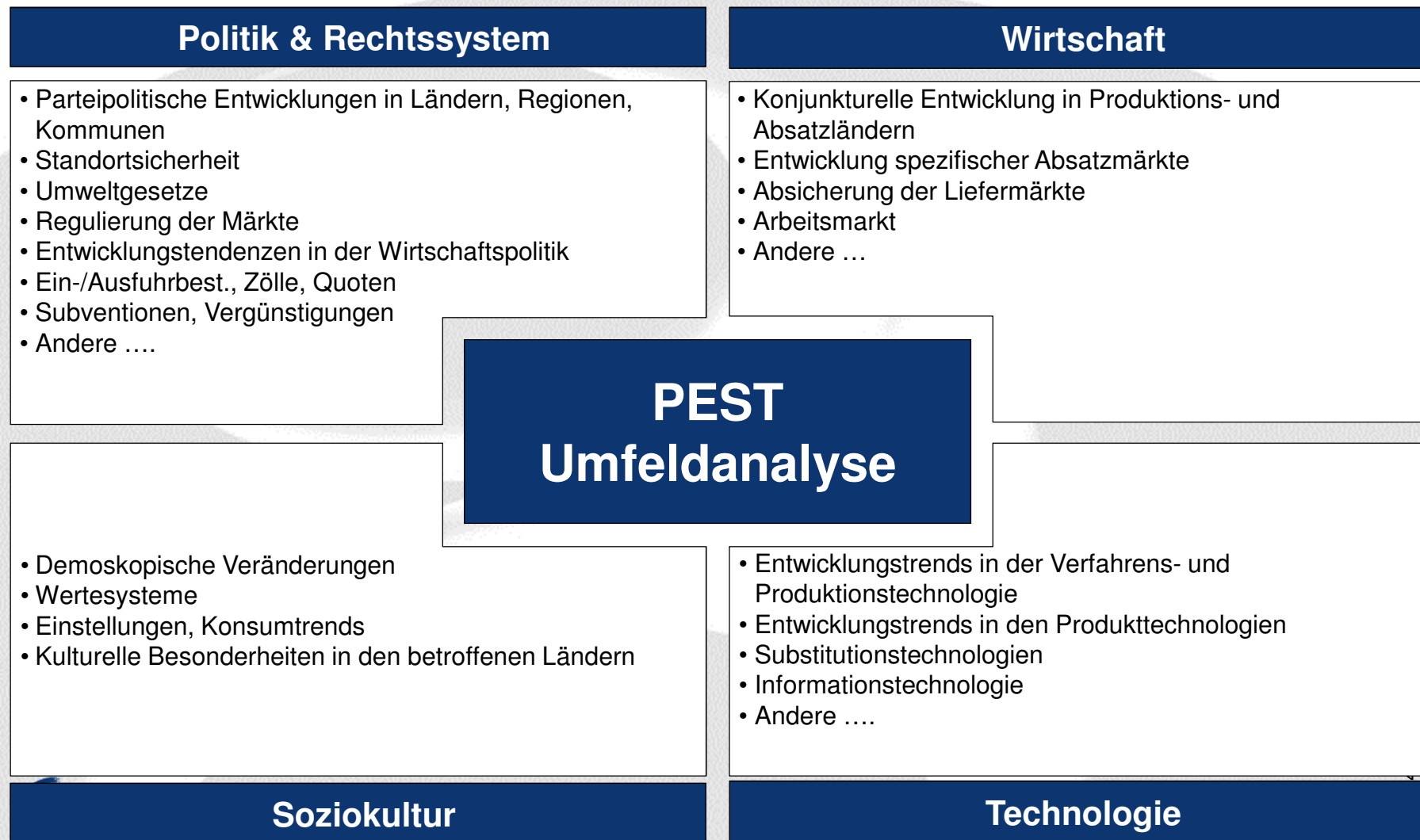


Die Segmentierung nach Märkten und Marktbeiträgen ist die Basis zum strateg. Verständnis des Geschäftes eines Akquisitionskandidaten und dessen Einordnung in die Strategie des Interessenten (Bsp: TGA Ingenieursleistungen)





In der Umfeldanalyse werden alle für die Zielfirma relevanten Trends identifiziert und für das Unternehmen segmentspezifisch bewertet



Typische Suchfelder für Informationen über relevante Trends im Umfeld des Zielunternehmens sind ....

- Verbandsinformationen des Industrieverbandes des Zielunternehmens
- Verbandsinformationen der Abnehmerbranchen
- Information Memorandum des Verkäuferunternehmens
- Analysen von Marktforschungsinstituten
- Branchenreports von Researchabteilungen der Investmentbanken und Beratungshäusern
- Statistische Ämter der relevanten Länder
- Experteninterviews
- Presse- und Internetrecherchen

Diese Beispielanalyse weist auf die kritische Kernfrage vor einem Engagement in der Smart Energy Technologien hin: Gelingt der Umbau auf Basis wirtschaftlicher Vorteile oder wird der Gesetzgeber benötigt

## Politisch

- Neue gesetzliche Rahmenbedingungen: **Entflechtung der Energieversorgung, Öffnung des Messwesens, EEG (20-20-20), 3. EU Binnenmarktpaket**
- Es fehlen derzeit noch **klare Marktregeln und Gesetze** zum beschleunigten Ausbau der dringend benötigten Smart Grids
- Unklarheit, ob derzeitige Smart Meter den zukünftigen Vorschriften der BNetzA entspricht
- Unterschiedliche Ansichten zwischen den Bundesländern in Sachen **Datenschutz**
- Wettlauf europäischer und amerikanischer Konzepte für Smart Grids

## Ökonomisch

- **Unklare Investitionssicherheit** für die Modernisierung der Energieversorgung, **unklare Entgeltregelungen** für Neuinvestitionen bei Durchleitung, Messung und Abrechnung
- **Fehlende Anschubfinanzierung** durch gesetzlich zugelassene Umlage an Konsumenten verzögert den Smart Grid Umbau

# Marktumfeld Smart Energy, D

- Privater Energiekunde wird zum **Prosumer**
- Hoher Stellenwert für **Schutz privater Daten** sowie für Produktsicherheit

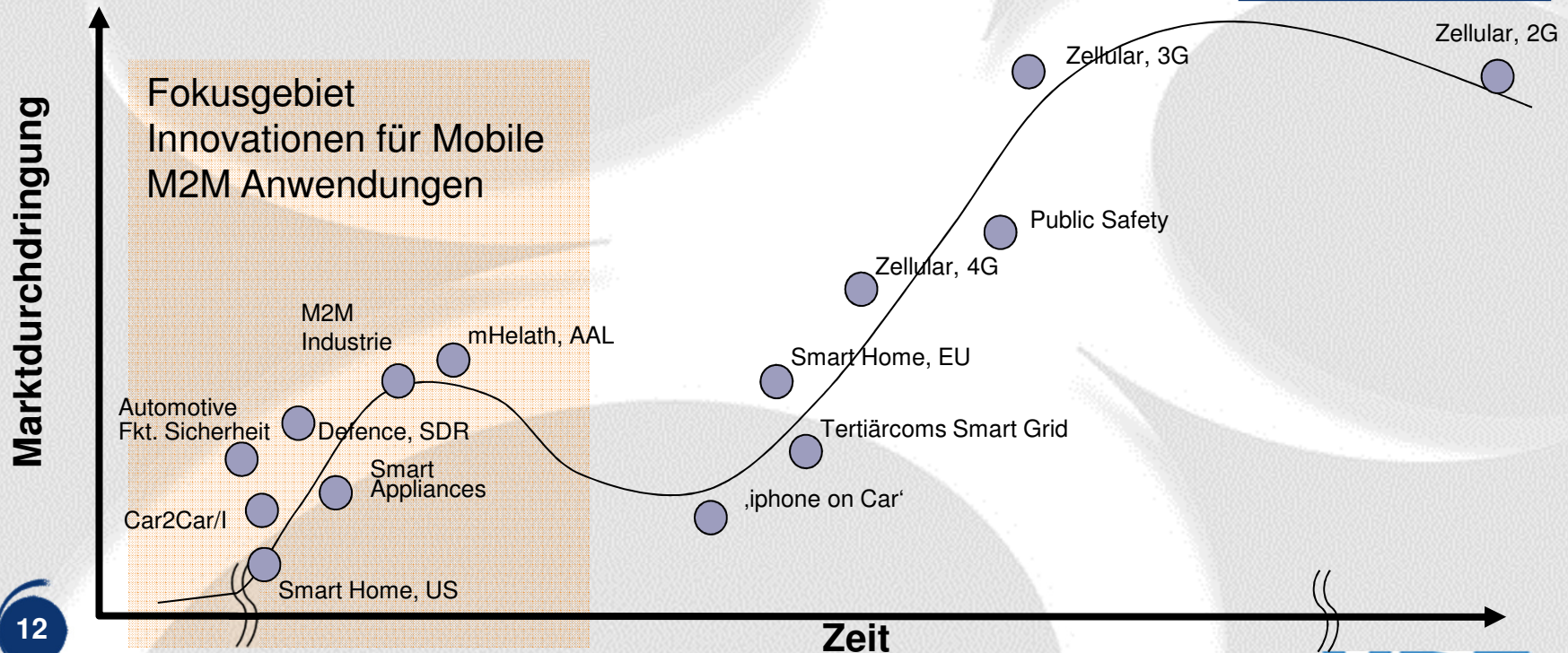
- Smart Meter, MDM: **Spartenübergreifender und herstellerunabhängiger Kommunikationsstandard** fehlt noch
- Smart Appliances: **WiFi präferiert**

- Smart Home: D/EU/Asien: **knx Standard**, Wettstreit mit US (g.hn)
- WAN Kommunikation: Multimode/Multistandard Module
- Transportebene: Verwendung von IP-basierten Infrastrukturen, IPv6 bei Verwendung bis auf einzelne Hausgeräteebenen

## Gesellschaftlich

## Technologisch

Die Einordnung von Technologien im Geschäftsumfeld des Targets entlang ihres Lebenszyklus hilft die strateg. Position zu verstehen: Ist das Target in Schlüsseltechnologien für Wachstum tätig? Ist es von Substitutionen bedroht? Hat es in reifen Märkten bereits einen ausreichenden Marktanteil?



# 06 Beurteilung von Technologiestandards: Bsp. HAN



Bei konkurrierenden Technologiestandards am Markt können die Fragen ‚Worauf setzen die Neuentwicklungen des Kandidaten?‘ und ‚Was wird sich voraussichtlich am Markt durchsetzen?‘ von elementarer Bedeutung für die Geschäftsentwicklung sein

	Technologie	Testdienstleistungen	Akkreditierte Labore
KNX	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Twisted Pair, Powerline, Nahfunk, Ethernet/IP</li> <li>• &gt;100 Mitgliedsfirmen</li> <li>• &gt; 7000 KNX zert. Produkte</li> <li>• Internat.: ISO/IEC 14543-3</li> <li>• China: GB/Z 20965</li> <li>• Europa: CENELEC EN 50090, CEN EN 13321-1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interoperations und Funktionsprüfungen</li> <li>• EMV, CE Konformität</li> <li>• Protokollstacks</li> <li>• Zertifizierung über die KNX Association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dial GmbH</li> <li>• Elsner elektronik GmbH</li> <li>• IMQ (Italy)</li> <li>• ITEI (China)</li> <li>• LCIE (France)</li> <li>• Siemens AG – IC (teilweise nur Interworking und Funktion)</li> </ul>
G.hn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koaxkabel, Powerline, Twisted Pair</li> <li>• HomeGrid Forum unterstützt die momentanen Spezifikationsarbeiten im ITU G.hn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliance</li> <li>• Interoperability</li> <li>• Certification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TRaC Global, UK, wurde gerade als erstes Testlabor akkreditiert und ist verantwortlich für die Compliance &amp; Interoperability Workgroup</li> </ul>

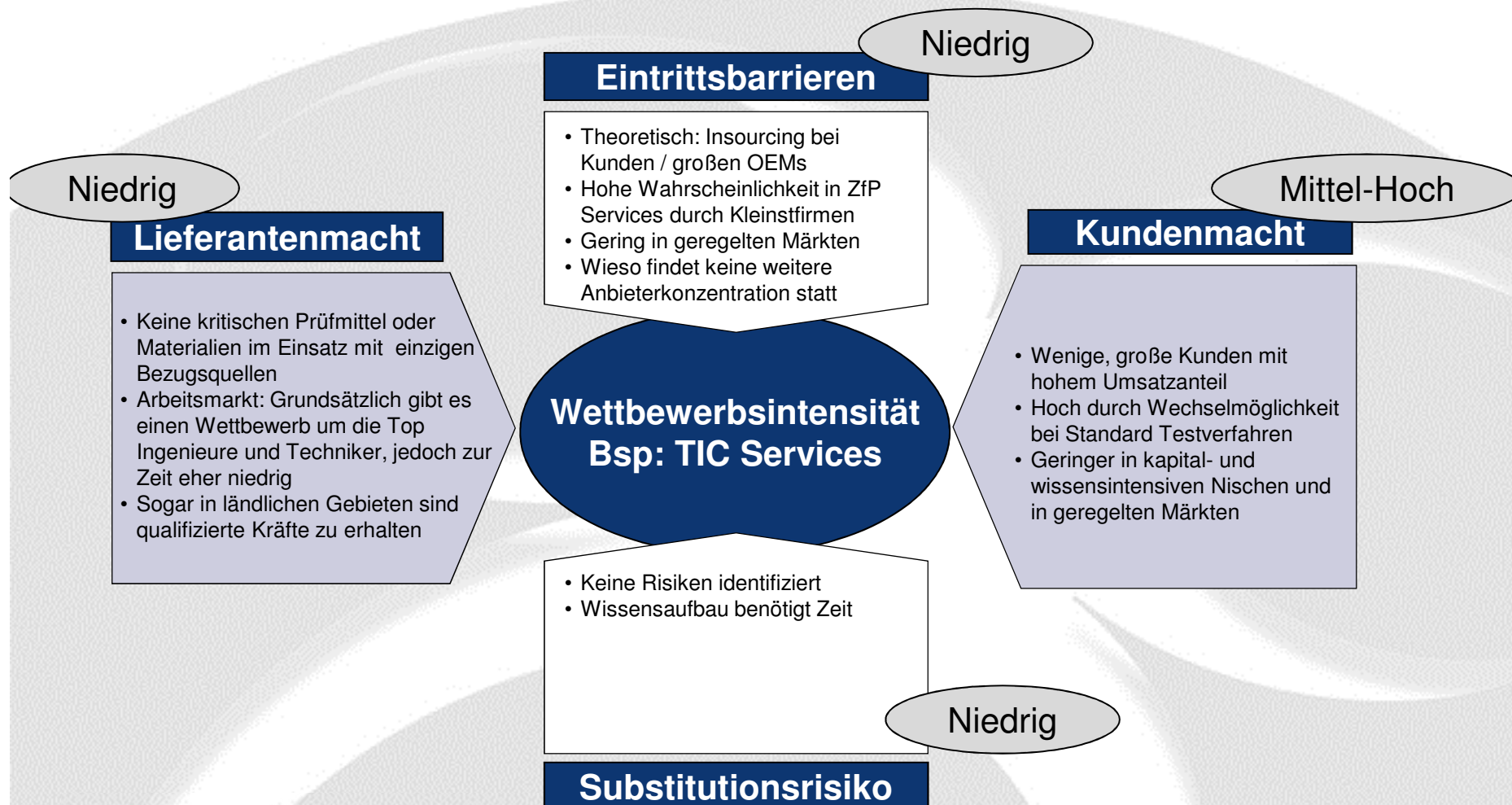
## Kriterien zur Auswahl des Mediums

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Erreichbarkeit</li> <li>• Geschw. Verbindungsaufbau</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montageaufwand</li> <li>• Betriebskosten</li> <li>• Übertragungsqualität</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übertragungshäufigkeit</li> </ul> |
|--|--|--|

Marktsegmente haben unterschiedliche Profitabilitätsaussichten abhängig von der Wettbewerbsintensität. Deren Verständnis ist wichtig zur Validierung der Profitabilität des Unternehmens

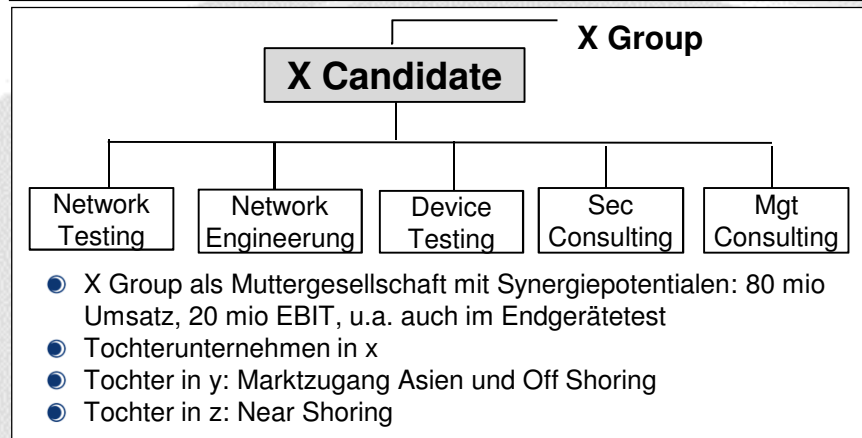
- Je höher die Wettbewerbsintensität in einer Branche, desto geringer die Aussichten auf hohe Profitabilität
- Die Höhe der Wettbewerbsintensität hängt in freien Märkten ab von
  - **Macht der Kunden:** Wer hat die höchste Verhandlungsmacht über Abgabepreise? → Beispiel: Automobilindustrie
  - **Macht der Lieferanten:** Wer hat die höchste Verhandlungsmacht über Beschaffungspreise? → Beispiel: Rohstoffintensive Industrien
  - **Höhe der Markteintrittsbarrieren:** Wie gut ist der Markt vor neuen Teilnehmern geschützt? Wie schwer ist der Markteintritt? → Beispiel: Geregelt Märkte der Überwachungsvereine
  - **Gefahr von Substitutionen:** Wie hoch ist die Gefahr von Ersatzangeboten, z.B. auf Basis neuer Technologien? Wie hoch ist die Gefahr, dass der Bedarf verschwindet/ ersetzt wird? → Aktuelles Beispiel: Der PC Markt
  - **Aktuelle Wettbewerbsstruktur:** Perfekter Wettbewerb, Oligopol, Duopol, Monopol → Beispiel: Microsoft, Apple, Google

Industriestrukturen für TIC<sup>1)</sup> Services sind netzwerkbasiert und flexibel, daher ist der Wettbewerbsdruck vor allem kundenseitig hoch einzustufen. Effektive Vertriebsarbeit und gleichzeitige interne Verbesserungen in Qualität und Kosten sind erfolgswichtig



Der Vergleich eines Targets mit anderen Anbietern ist wichtig: Wer kann aus heutiger Sicht in seinem Wettbewerbscluster überproportional wachsen? Was heißt dies für die Umsatzprognose des Targets?

## Struktur



## Performance Daten Jahr XX

- **Umsatz** : 20 mio €, Volumen Network Testing unbekannt
- **EBIT**: 4 mio €, RoS: 20 %
- **Mitarbeiter**: 110, **Fremdbezug**: 42% vom Umsatz
- **Marktführer** in X
- **Forderungsvolumen**: x% vom Umsatz
- **Sachanlagevolumen**: Mit x k€ verschwindend gering
- **Tätigkeit**: Beratung, Dienstleistung und Outsourcing in Planung, Engineering und Testing von Netzen
- **Kundensegmente**: Mobilfunkbetreiber, Festnetzbetreiber, Netzausrüster, Terminalhersteller, Chip Set Hersteller
- **Leistungen im Network Testing**: Benchmarking, Network Cap. Testing, User Experience Testing, Network Certification

## Stärken/Schwächen

- Stärken:**
- **Geschicktes Marketing** in Kombination mit der Liaison ‚XY‘ sowie Zertifizierung der Netzqualität
  - Endgeräte Test Know How sowie Zugang zu OEMs
  - **Gut vernetzt ins Topmanagement der Netzbetreiber in Y**
  - **Markteintritt in US**, Niederlassungen in X und Y
  - **Marktpräsenz/-führerschaft, hohe Profitabilität**
- Schwächen:**
- **Fehlendes Wachstum in letzten 3 Jahren**

## Verschiedenes

- **Fokus auf Black Box Testen**, Drive Testing
- **Kein Wettbewerber im schnell wachsenden Servicesegment für Black Box Service und Betrieb**
- Angebot von ‚Unattended long-term probing boxes‘ zur Ermittlung von E2E Service Qualität mit statistischer Repräsentanz an Hot Spots
- **Footprint 2011:**
  - xxx km Messfahrten
  - yy Projekte in 30 Ländern
  - zzz Messtage, xxx Messstunden

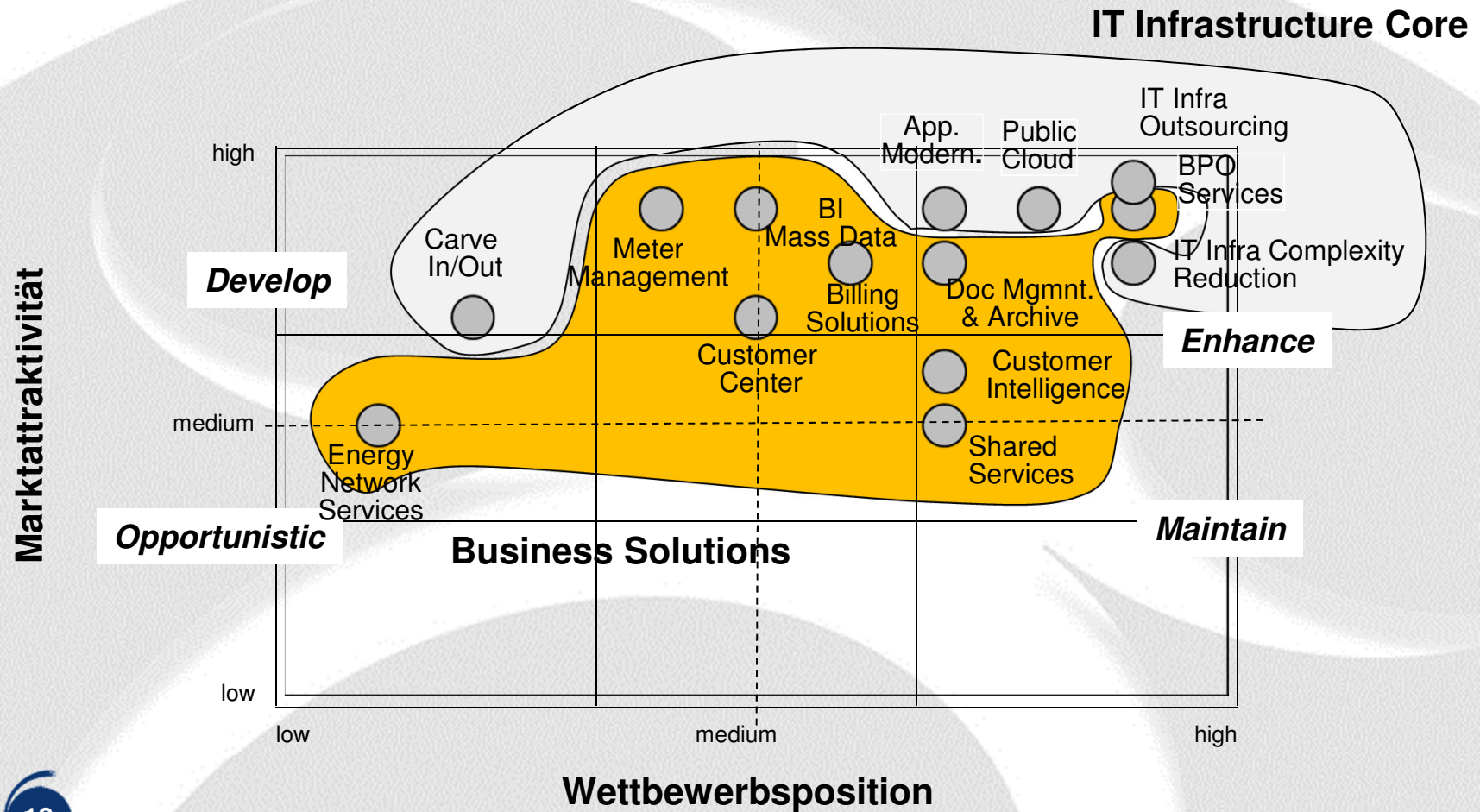


In einer DD fehlt normalerweise die Zeit ein eigenes Marktmodell zu bauen und dazu die Daten zu erheben. So wird aus den üblichen Quellen ein Konvergenzgebiet erhoben

- Grundlage der meisten Branchenmarktzahlen sind die veröffentlichten Zahlen der statistischen Ämter, in D das Statistische Bundesamt
- Veröffentlichte Ergebnisse von Marktforschungen: Hier ist in der Anwendung vor allem auf eine saubere Segmentierung, Methodik und Abgrenzung zu achten. In der Verfügbarkeit der Studie, ihrer differenzierten Anwendung und der Interpretation liegt hier der Mehrwert der M&T DD
- Verbandsinformationen der Industrieverbände stellen i.a. bereits eine gute Konsolidierung der ‚Datengräber der Statistikämter‘ zur Verfügung
- Verbandsinformationen der Abnehmerbranchen sind üblicherweise gute Frühindikatoren
- Information Memorandum des Verkäuferunternehmens
- Branchenreports von Researchabteilungen der Investmentbanken und Beratungshäusern
- Experteninterviews
- Presse- und Internetrecherchen

Die Portfolioübersicht der Geschäftstätigkeiten des Kandidaten ist eine gute Zusammenfassung der vorhergehenden Analysen. Ihr Nutzen liegt in der Validierung der Prognose der nachhaltigen Geschäftstätigkeit: Kann der Käufer an das Geschäftsmodell glauben?

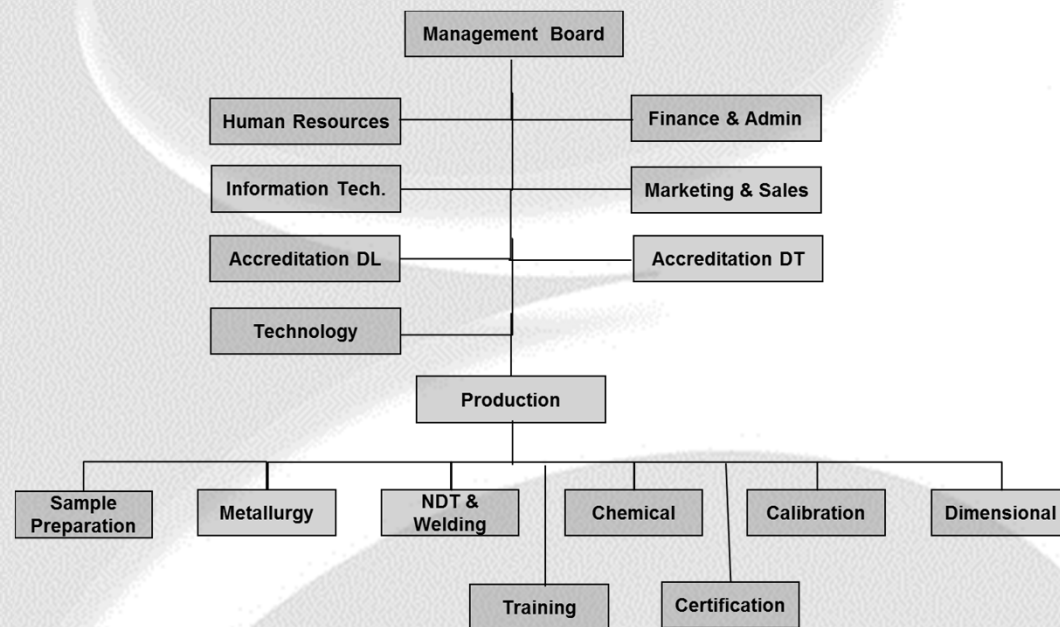
## Beispiel: IT Lösungen und Services für die Energieversorgung



Ein dimensioniertes Organigramm ist ein wesentlicher Bestandteil zum Verständnis von Kostenstrukturen und zur Führungsfähigkeit des Targets. Konnte zum Beispiel die Struktur in der letzten Absatzkrise flexibel angepasst werden? Was sagen die Zahlen? Was die Struktur?

## Praxisbeispiel

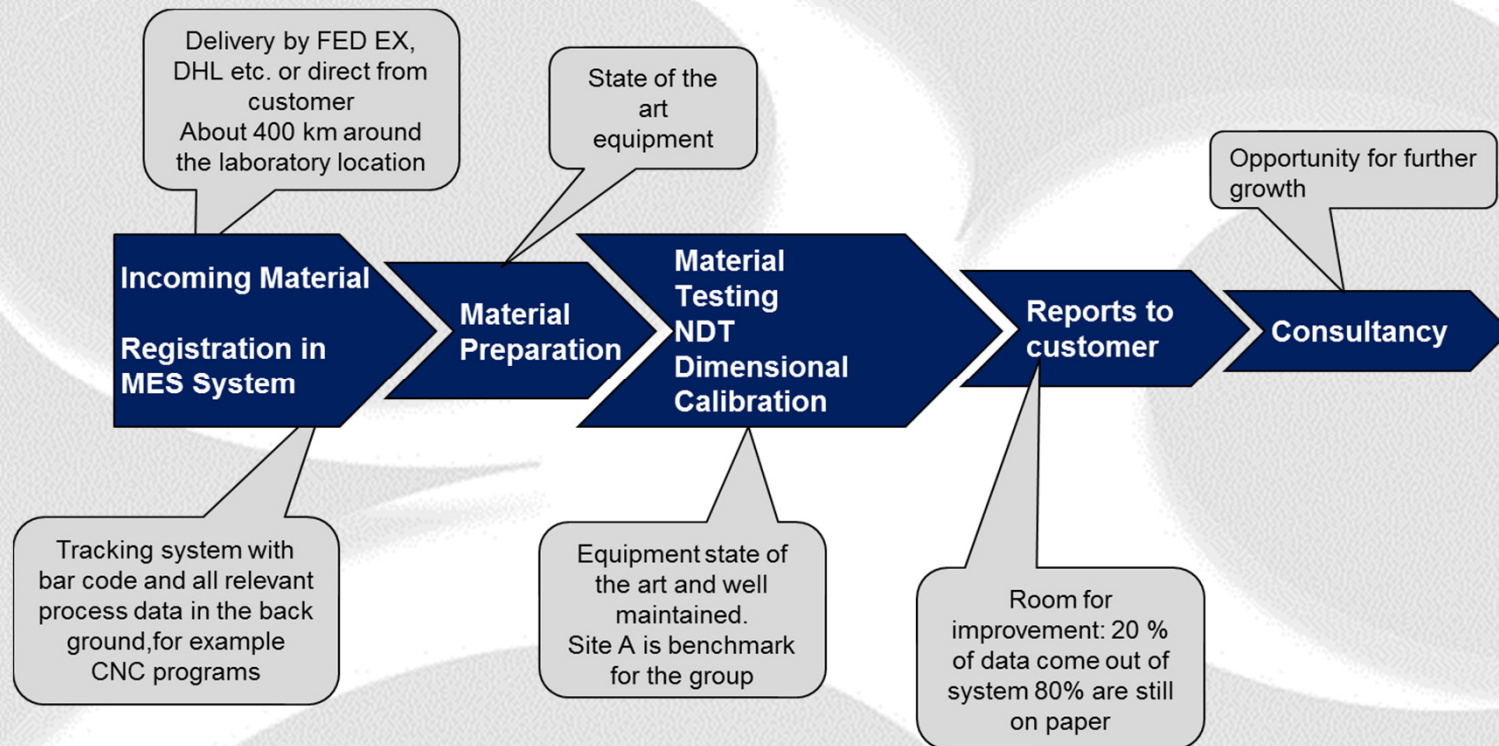
No clearly structured and dimensioned org chart was available. Relation Admin/Productive seems to be inefficient



## Typische Kernfragen

- Ist die Führungsstruktur effektiv und effizient? Gibt es unnötige Komplexitäten?
- Welche Machdistanz existiert, wie gut wird delegiert, passt dies zum Geschäft?
- Wie ist das Verhältnis produktiver/unproduktiven FTEs? Ist dies sinnvoll?
- Wo sitzen die Kernmitarbeiter, die das Geschäft und das Know-How tragen?
- Passen die Mitarbeiterzahlen zu Umsatz und Kosten?

Mit Kenntnis von kritischen Erfolgsfaktoren einer Branche können bei Standortbegehungen und Interviews Stärken und Schwächen entlang der Wertschöpfungskette erkannt und in Bezug zur historischen P&L Performance gesetzt werden



# 06 Technologieanalyse als Teil der Internen Analyse



Die angewandten Technologien eines Targets sind für die Märkte einer NewCo entscheidend, um den Beitrag eines Targets zur Wettbewerbsposition und zur Nachhaltigkeit zu beurteilen

	Kernfragen/Aspekte	Beispiel Anwendungsfall
Produkte/ Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Marktbeiträge des Targets technologisch führend?</li> <li>• Wie innoviert das Unternehmen, um Führerschaft zu erlangen, zu erhalten, auszubauen?</li> <li>• Sind Substitutionstechnologien bekannt?</li> <li>• Wie hoch ist der Umsatzanteil von Innovationen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination der investierten Technologien zu kombinierten, systemischen Testlösungen aus mechanischen und chemischen Tests/Messungen unter Klima-, Korrosions- und Salzdunstbedingungen</li> <li>• Anwendungstechnologie in den Prüfscenarien für spezielle Industriesegmente</li> </ul>
Produktion/ Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was macht das Unternehmen anders, um günstiger, schneller, flexibler oder qualitativ hochwertiger seine Produkte und Dienstleistungen zu liefern?</li> <li>• Ist das Target über-/unterinvestiert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines automatischen Testautomaten zur Kalibrierung von Messgeräten und Normalen</li> <li>• Vernetzung aller Messgeräte und Teststationen</li> <li>• Wartungs-, Kalibrierungs- und Zertifizierungszustand der Produktions-, Mess- und Testgeräte/systeme</li> </ul>
Information- und Kommunikations- technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie innoviert das Target sein Geschäftssystem unter Nutzung von IT, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisierter Auftragsdurchlauf von der Disposition bis zur Dokumentation</li> <li>• Aufbau eines CRM Tools zur Penetration von Bestandskunden</li> </ul>
Mitarbeiter/Fähig- keiten/Patente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Zusammenarbeit mit Universitäten aus? Wie rekrutiert das Target?</li> <li>• Wieviel investiert das Target in die Weiterentwicklung der technischen Mitarbeiter?</li> <li>• Wie werden Know How, Innovationen und Entwicklungsergebnisse geschützt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle notwendigen Zertifikate als Betrieb und bei den Mitarbeitern für geregelte und ungeregelte Märkte</li> <li>• Enge Zusammenarbeit mit der in der Materialforschung führenden, ortsansässigen Universität</li> <li>• Patente zum Schutz der Eigenentwicklungen, z.B. das ATE zur Kalibrierung</li> </ul>

Die SWOT ist die qualitative Zusammenfassung der strategischen und operativen Analysen in einem Überblick. Die qualitativen Kernaussagen sollten relevant sein a) zur Validierung der Business Planung und b) zur Qualifizierung der Managementqualität des Targets

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vision der 'Industriellen Dienstleistungspartnerschaft'</li> <li>● Kundennähe und Kundenbeziehungsmanagement</li> <li>● Ansätze zur Bestandskundenpenetration mit Mehrgewerken</li> <li>● Projektcontrolling &amp; Regelkommunikation</li> <li>● Anwendungsreife Massnahmencontrolling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planabweichungen durch Buchungsfehler: Auflösung Drohverluste, Mangelnde Umsatz/Leistungs/Kostenabgrenzung beim Jahresabschluss</li> <li>● Altlasten aus Übernahme XY</li> <li>● Fixkostenblock Strahlhalle</li> <li>● Belastung durch Altvertrag Nordd. Affinerie (Fremdbezug ohne Zuschlag)</li> <li>● Steuerung von Subs bei hohem Fremdbezug</li> <li>● Projektmanagement, Fehlendes Pipelinemanagement</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bestandskundenpenetration mit Warenkorb</li> <li>● Lohnkostenverbesserung: Kombination von Arbeitszeitkonten und Leistungslohn</li> <li>● Materialdispositionsverbesserung</li> <li>● Systematisierte Benchmarkprozesse in der Gruppe</li> <li>● Neuinvestitionen Energiewirtschaft</li> <li>● Werften: Margenstärkere Kreuzfahrtschiffe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Abhängigkeit von einzigem, margenstarken Kunden ZX</li> <li>● Altlasten XY Übernahme: Aufträge &amp; Forderungen</li> <li>● Preisqualität Containerschiffe</li> <li>● Strukturkonsolidierung ohne Erfolg bei XY</li> <li>● Geschäftssteuerung bei stärkerem Fremdbezug</li> <li>● Fehlender Angriff auf Wettbewerber in deren Bestandskundengeschäft</li> </ul>
<b>Gute Praktiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bestandskundenpenetration als integrierter Dienstleister</li> </ul>

- Werden Stärken zur Nutzung von Chancen bereits genutzt oder können Sie zukünftig potentiell nutzbar gemacht werden?
- Können Risiken vermieden oder Schwächen relativiert werden?
- Sind Schwächen und Risiken richtig eingeschätzt, mit Maßnahmen belegt und in der Planung berücksichtigt?

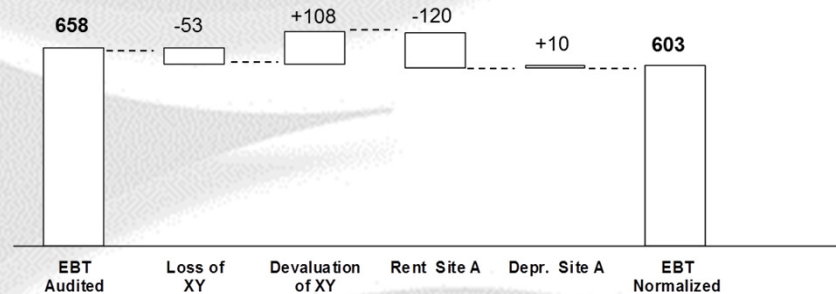
Etablierung einer Basislinie: Die vorgelegten testierte Jahresabschlüsse als auch untestierte P&L Berichte müssen oftmals mit den Erkenntnissen aus der M&T DD normalisiert werden, um einen fairen und wahrheitsgemäßen Blick auf die Ergebnisfähigkeit des Targets zu haben

## Definition

Normalisierung: Darstellung einer realistischen Ergebnisfähigkeit des Geschäftes nach Korrektur von rein buchhalterischen, von außergewöhnlichen sowie von aperiodischen Effekten

## Beispiel

Normalization of the Group EBT 2011 [k €]



Normalisierter EBT des Targets

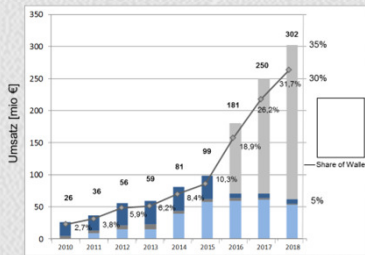
- Rational:
- Devaluation of XY is a non recurrent item
  - Loss of XY in 2011 was -53k
  - The Building in Site A is rented for 120k € / year
  - Depreciation in 2010 for this building was 10k €

## Typische Normalisierungsaspekte

- Periodenabgrenzung von Umsätzen und Kosten
- Änderungen von Bewertungsregeln im Unternehmen
- Außergewöhnliche Ergebniseffekte, z.B. durch Sale-and-Lease-Back
- Sonderabschreibungen, wenn Sie das zukünftige Geschäft nachhaltig entlasten
- Außergewöhnliche Erträge, z.B. durch abgeschlossene Verkäufe von Unternehmensteilen
- Weitere

Die Validierung der Umsatzplanung der Zielfirma ist ein quantitativer Kernschritt der M&T DD: Normalerweise ergeben sich hier einerseits unterschiedliche Szenarien und andererseits kaufpreissensitive Abweichungen von der Verkäufersichtweise

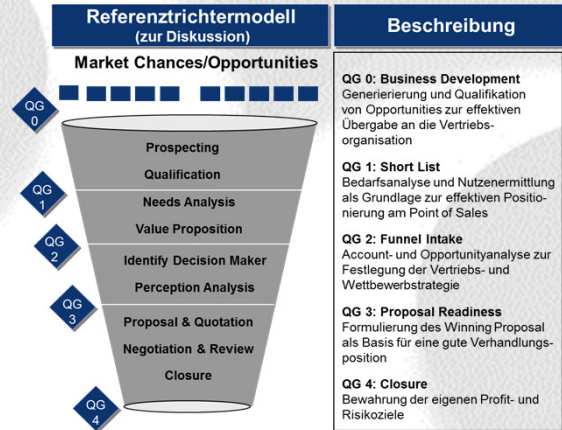
## Hist. Umsatzanalyse



## Analyse Auftragsbuch/ Kundenstruktur

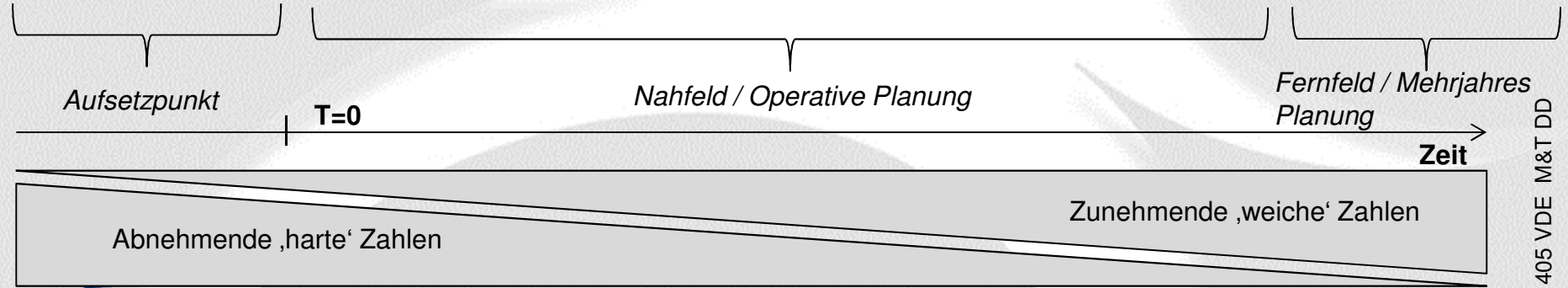
Segment	Customer	Turnover	Industry
Segment A	X		Tools
	Y		Hydraulic field
	Z	Not available	Hydraulic field
	Q		Precision Mechanical Manufacturing Packaging
Segment B		€ 468.000	Automotive
		€ 238.716	
		€ 5.303	
		€ 27.477	Hydraulic field
		€ 69.088	Energy / Oil & Gas
		€ 8.186	
Segment C		€ 190.625	
		€ 89.350	Hydraulic field
		€ 7.007	Energy / Oil & Gas
		€ 21.709	Energy / Oil & Gas
		€ 19.549	
		€ 172.127	Energy, Oil & Gas, Heavy Industry

## Analyse Vertriebskanal, Rolling Forecast



## Strateg. Prognose

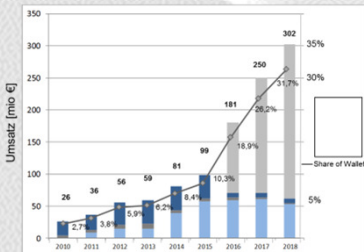
- Marktwachstum
- Trends
- Wettbewerbsposition
- Strategische Massnahmen & Planung



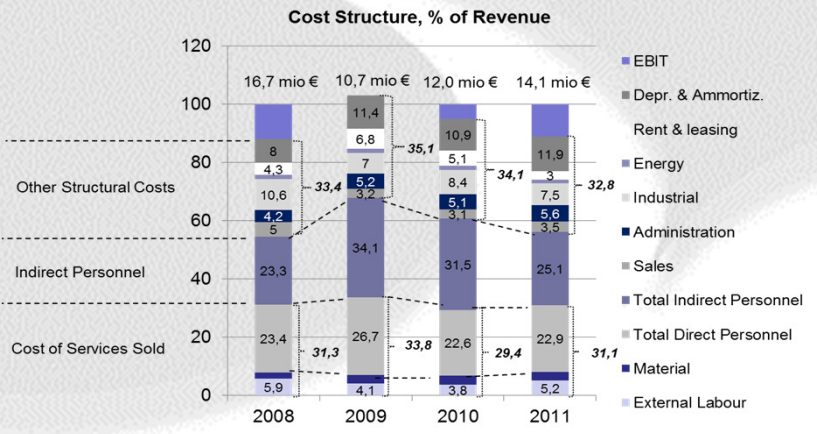


Nach der Umsatzvalidierung folgt die Einschätzung des Ressourcenaufwandes und damit einhergehender Kosten zur Umsatzrealisierung. Die sich ergebende ‚normalisierte‘<sup>(1)</sup> EBIT Linie ist das Kernergebnis der M&T DD Übergabe an die Unternehmensbewertung

## Umsatzplanung



## Historische Kostenstrukturanalyse



## Geplante & validierte Verbesserungen der Zielfirma

- Welche Massnahmen in den strategischen Plänen ändern die Kostenposition des Targets?
- Gibt es bereits ausreichend Hinweise für deren Realisierung?
- Kann wegen deren Wirksamkeit bereits von einer Ergebnisverbesserung gesprochen werden?
- Ist diese Verbesserung ausreichend nachhaltig und kann sie somit als basiswirksam für die Unternehmensbewertung betrachtet werden?

## EBIT Prognose

Integrationsaspekte betrachten die legalen und operativen Notwendigkeiten, identifizierte Verbesserungspotentiale sowie Risiken einer Übernahme und Integration

<b>Umsatz- verluste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerber nutzen die Defokussierung der fusionierenden Unternehmen</li> <li>• Kunden verstehen den Mehrwert der Fusion nicht und wechseln zum Wettbewerber</li> </ul>
<b>Cross Selling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechselseitige Kundenutzung für verbreitetes Leistungsangebot</li> <li>• Kombination/Optimierung der Vertriebsorganisationen</li> </ul>
<b>Fertigung &amp; Versand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionsstörungen</li> <li>• Verfügbarkeiten Zulieferungen</li> </ul>
<b>F&amp;E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lizenzverluste bei Betriebsübergang</li> </ul>
<b>Verwaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtskosten für die Umfirmierungen</li> <li>• Marketing und Kommunikationsaufwände</li> </ul>
<b>IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herstellung der ‚Business Continuity‘ mit Tag 1</li> <li>• Kosten der identifizierten Änderungsprojekte</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterverluste</li> <li>• Tarif und Gehaltsharmonisierungen</li> <li>• Anpassung von leistungsbezogenen Gehaltsanteilen</li> </ul>

- Diskontierung des Kaufpreises
- Konditionierung von Kaufverträgen
- Maßnahmenplanung für die Integration

- Die M&T DD hat sich im M&A Prozess seit Mitte der 90er Jahre fest etabliert. Sie schafft Mehrwert für das Käuferunternehmen in der Beurteilung des
  - a. Strategic Fit zum eigenen Unternehmen
  - b. der Preiswürdigkeit und der Preisspielräume
  - c. der verbundenen Risiken und deren Mitigation sowie
  - d. der Kernerfolgskriterien für eine erfolgreiche Transaktion und Integration
- Die M&T DD schafft eine qualitative & quantitative Verzahnung von Unternehmensanalysen: Aus Zahlen werden Bilder
- Historische Kennzahlen- und Finanzanalyse lassen in Kombination mit strategischen Analysen verstehen: Was sind strategische und was sind operative Fähigkeiten oder Probleme
- Die M&T DD benötigt situativ immer wieder kreative Vorgehensweisen: Nicht jede sinnvolle Analyse ist zeitlich oder auf Basis der verfügbaren Informationen machbar, nicht jede Standardanalyse ist sinnvoll, manche Untersuchungen sind aufgrund der Komplexitäten des konkreten Falles unabdingbar
- Eine enge Koordination und Teamarbeit ist unter den verschiedenen Disziplinen eines Due Diligence Teams unverzichtbar. Die M&T DD liefert dabei die kommerziellen Details und das Geschäftsverständnis an die Finance/Tax und Legal DD

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**





**DEWEY & PARTNER**  
STRATEGY, TRANSFORMATION AND  
ICT MANAGEMENT CONSULTANTS



Akilindastrasse 19  
D-82166 Gräfelfing

[www.dp-mc.de](http://www.dp-mc.de)

### **Christoph Dewey**

Mobile + 49 – (0) 160 - 90 11 19 81

Phone: + 49 – (0) 89 - 89 86 05 35

Fax + 49 – (0) 89 - 89 86 05 34

E-mail [christoph.dewey@dp-mc.com](mailto:christoph.dewey@dp-mc.com)