



Market Due Diligence

- Prüfung von targets unter markt- und unternehmensstrategischen Gesichtspunkten -

Düsseldorf, im November 2001

| Inhalt | Seite |
|--|--------------|
| 1. Künftige Marktpotenziale und die strategische Ausrichtung des targets stehen im Fokus der Market Due Diligence | 3 |
| 2. Die umfeld- und marktspezifische Situation des targets ist im Rahmen der externen Analyse umfassend zu prüfen | 9 |
| 3. Mit der internen Analyse sollen Zukunftspotenziale bewertet und die Entscheidungsgrundlage für mögliche Integrationskonzepte geschaffen werden | 16 |
| 4. Über die Spiegelung von Unternehmens-, Bereichs- und Produktstrategien sind mit der Akquisition verbundene Chancen und Risiken abzuleiten | 25 |
| 5. Der Ablauf der Market Due Diligence ist zwingend zu strukturieren | 30 |

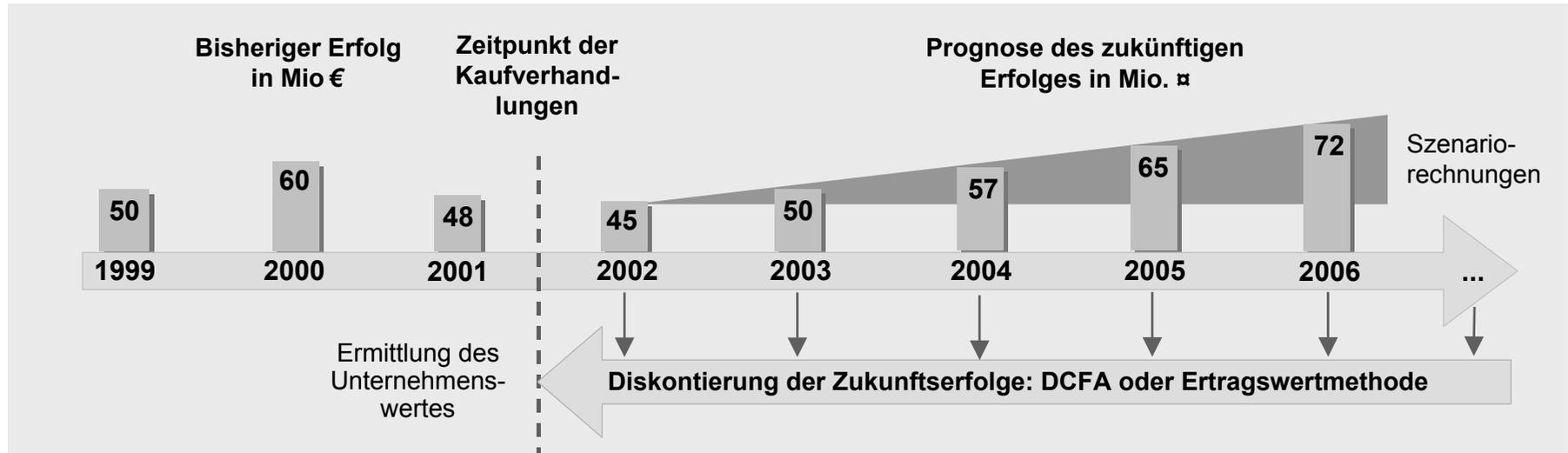


- 1. Künftige Marktpotenziale und die strategische Ausrichtung des targets stehen im Fokus der Market Due Diligence**

Künftige Marktpotenziale und die strategische Ausrichtung des targets stehen im Fokus der Market Due Diligence

- Nicht betriebsinterne Analysen vergangenheitsbezogener Daten, sondern vielmehr valide Aussagen über den Zukunftserfolg des targets sollten Inhalt der Market Due Diligence sein
- Die Bewertung des zukünftigen Erfolges des Unternehmens ist eine der zentralen Zielsetzungen der Market Due Diligence
- Weiterer wichtiger Bestimmungsfaktor für die Akquisitionsentscheidung ist ein „Strategic Fit“ aus der Perspektive des kaufenden Unternehmens
- Als Ergänzung zu den traditionellen Bestandteilen der Due Diligence werden mit der Market Due Diligence die Wettbewerbsfähigkeit des Akquisitionsobjektes analysiert und Unternehmensplanungen nachvollziehbar

Nicht betriebsinterne Analysen vergangenheitsbezogener Daten, sondern vielmehr valide Aussagen über Zukunftserfolg des targets sollten Inhalt der Market Due Diligence sein



Untersuchungsinhalte und -charakteristika

- Analyse der vergangenen und gegenwärtigen Unternehmenslage
- ausschließlich betriebsinterne Betrachtung

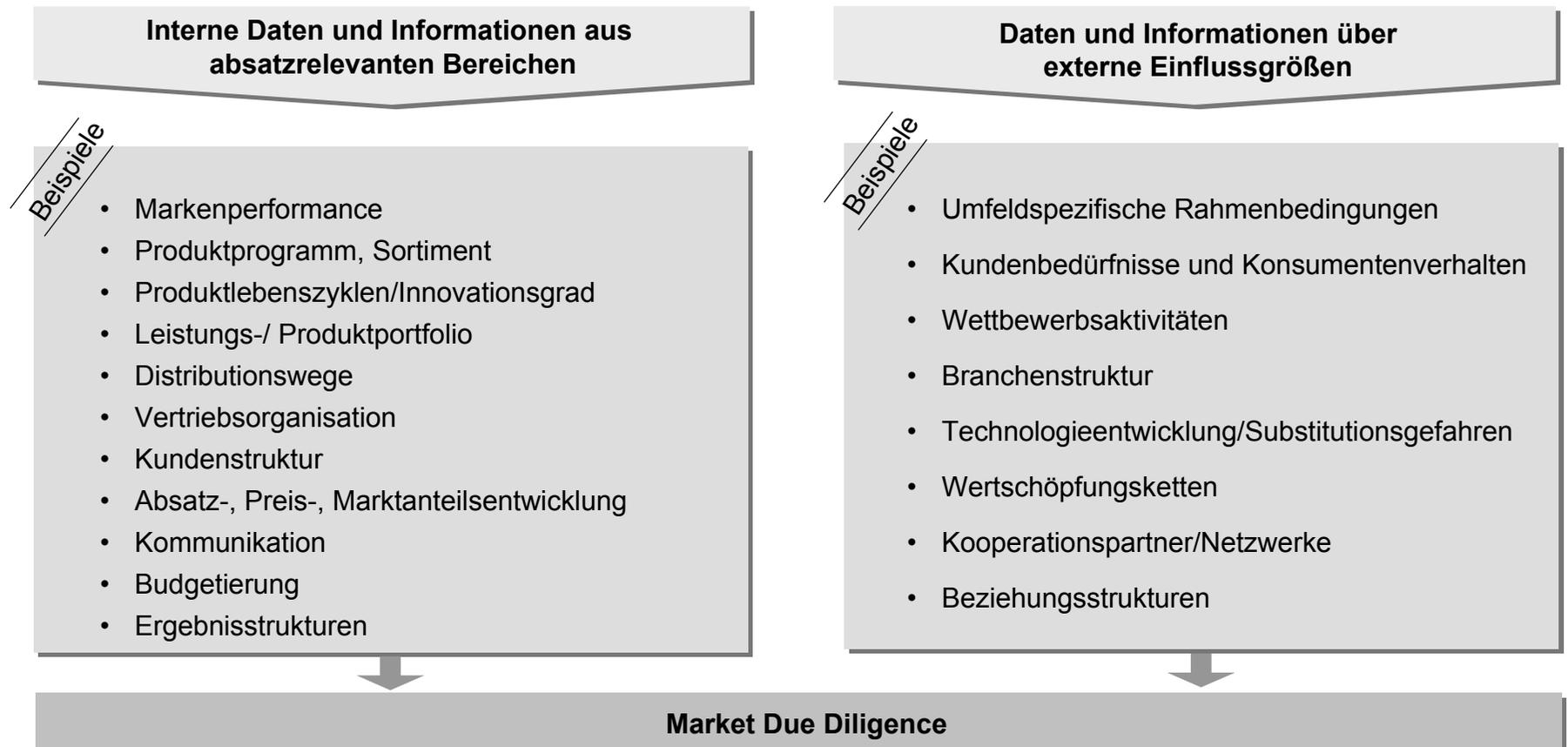
Wichtig, allein aber nicht ausreichend

- Analyse der erfolgsbestimmenden Faktoren
- Nachvollziehbarkeit der Planung/Strategie soll ermöglicht werden
- Fundierung der Szenariorechnungen
- Betrachtung von betriebsinternen und -externen Gesichtspunkten

Prognose der zukünftigen Entwicklung macht Aussagen zum Akquisitionsobjekt wertvoll

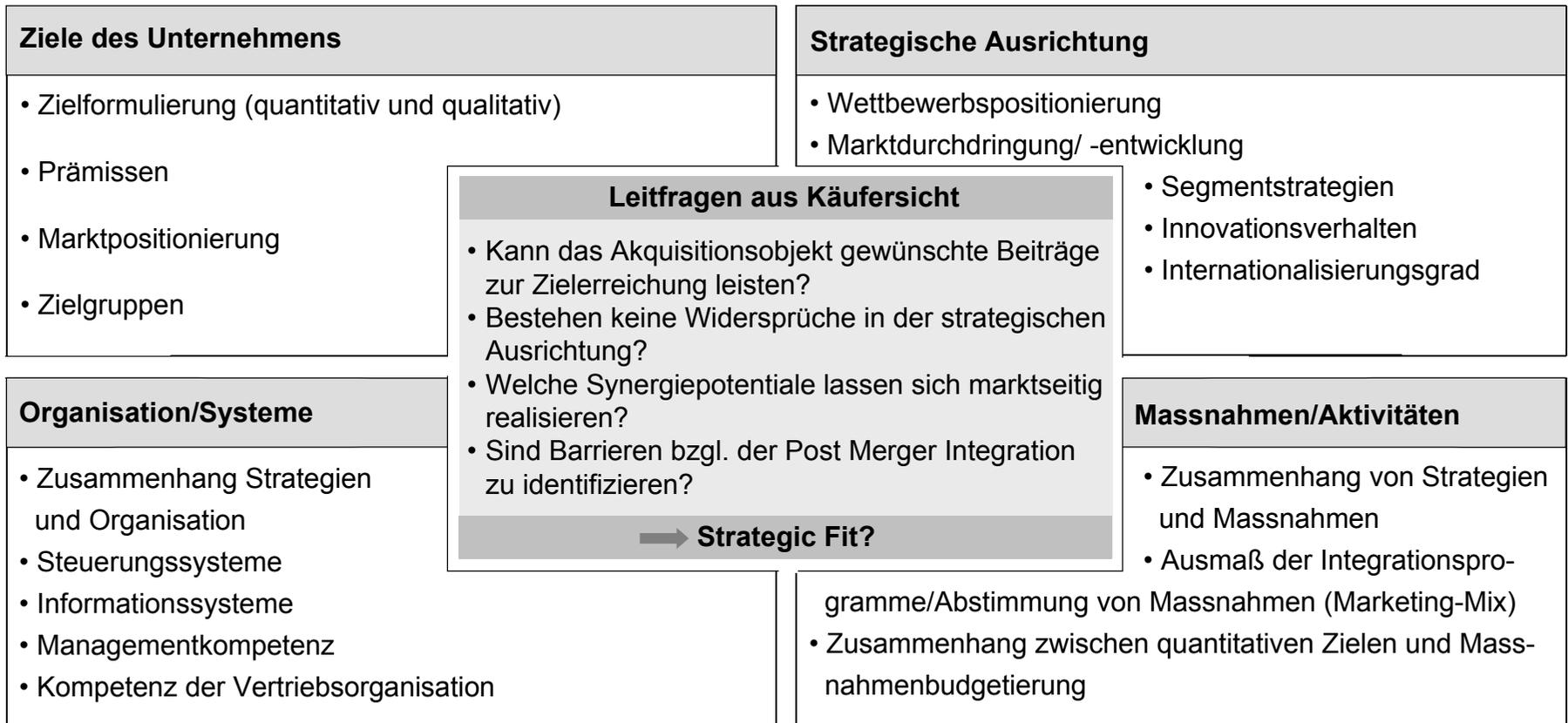
Die Bewertung des zukünftigen Erfolges des Unternehmens ist eine der zentralen Zielsetzungen der Market Due Diligence

➔ Bereitstellung von „hard facts“ zur Prognose der Unternehmensentwicklung



Weiterer wichtiger Bestimmungsfaktor für die Akquisitionsentscheidung ist ein „Strategic Fit“ aus der Perspektive des kaufenden Unternehmens

➔ Frühzeitiger Abgleich von Zielen/Strategien sowie Organisation und Massnahmen mit Interessen des potenziellen Käufers



Als Ergänzung zu den traditionellen Bestandteilen der Due Diligence werden mit der Market Due Diligence die Wettbewerbsfähigkeit des targets analysiert und Unternehmensplanungen nachvollziehbar

| Ex-Post-Betrachtung | | | Ex-Ante-Betrachtung |
|--|---|---|--|
| Financial/Tax Due Diligence | Legal Due Diligence | Environmental Due Diligence | Market Due Diligence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage • Prüfung von Bilanzen, GuVs und Kapitalfluß-rechnungen • Untersuchung stiller Reserven • Beurteilung der getätigten Investitionen • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der Gesellschaftsverträge • Analyse der Rechtsformspezifika • Beurteilung arbeitsrechtlicher Vereinbarungen • Untersuchung öffentlich-rechtlicher Rahmenbedingungen • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation und Quantifizierung von Umweltrisiken • Analyse der zu beachtenden Emissionsgrenzen • Beurteilung der Notwendigkeit von Boden- und Gebäudesanierungen • Prüfung anstehender Anlagenumrüstung • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Ableitung valider Aussagen zur Zukunftsentwicklung durch: <ul style="list-style-type: none"> - externe Analyse (Umfeld, Markt) <ul style="list-style-type: none"> ➔ Chancen, Risiken - interne Analyse (Ziele, Strategien, Organisation, Maßnahmen) <ul style="list-style-type: none"> ➔ Stärken/Schwächen • Überprüfung des Strategic Fit • Identifikation von Synergiepotentialen |

- 2. Die umfeld- und marktspezifische Situation des targets ist im Rahmen der externen Analyse umfassend zu prüfen**

Die umfeld- und marktspezifischen Situation des targets ist im Rahmen der externen Analyse umfassend zu prüfen

- Aus der externen Analyse sind Chancen/Risiken des relevanten Marktes bzw. der Branche abzuleiten
- Ziel der Umfeldanalyse ist die systematische Erfassung marktbeeinflussender Rahmenbedingungen
- Die Kunden- und Kundenstrukturanalyse dient der Untersuchung von Nachfragesituation und -entwicklung sowie der Bestimmung der Marktattraktivität
- Im Rahmen der Wettbewerbsanalyse sind Vergleichsgrößen zum Akquisitionsojekt zu ermitteln
- Beschaffungsmarktspezifische Aspekte sind ebenfalls zu beleuchten

Ziel der Umfeldanalyse ist die systematische Erfassung marktbeeinflussender Rahmenbedingungen

| Umfeldbereich | <i>exemplarisch</i> Kriterien | <i>exemplarisch</i> Informationsquellen/ Erhebungsmethodik |
|--------------------------|--|---|
| Wirtschaft | <ul style="list-style-type: none"> • Konjunkturelle Entwicklung in den relevanten Ländern • Entwicklung der Kapitalmärkte • Entwicklung spezifischer relevanter Wirtschaftssektoren (Abnehmerbranchen) • zu erwartende Investitionsneigung | Intern <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche • Informationen aus der nationalen und internationalen Vertriebsorganisation • eigene Umfragen • eigene Szenarien |
| Technologie | <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungstendenzen in der Verfahrens-/Produktionstechnologie • Produktionsinnovationen/Innovationspotenzial • Umweltschonende Technologie • Substitutionstechnologien | Extern <ul style="list-style-type: none"> • Experteninterviews • Verbandsstatistiken • Forschungsinstitute • Branchenstudien • Veröffentlichungen von <ul style="list-style-type: none"> - Banken - Hochschullehrern - ... • Ministerien |
| Sozio-Kukltur | <ul style="list-style-type: none"> • Wertesysteme • Demographische Entwicklungen • Einstellungen/Konsumtrends • Kulturelle Besonderheiten in den relevanten Ländern | |
| Politik und Recht | <ul style="list-style-type: none"> • Parteipolitische Entwicklungen in relevanten Ländern, Regionen, Kommunen • Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik • Regulierung von Märkten | |

Die Kunden- und Kundenstrukturanalyse dient der Untersuchung von Nachfragesituation und -entwicklung sowie der Bestimmung der Marktattraktivität

Grundsätzliche Aspekte

- Ermittlung von mengen- und wertmäßigem Marktvolumen (national oder international)
- Situation in Abnehmerbranchen
- Relevante Erfolgs- und Kauffaktoren im Markt
- Anforderungen der Kunden an ihre Lieferanten
- Konsumentenverhalten
- Segmentierungsansätze
- Internationalisierungs-/ Globalisierungsgrad
- ➔ Entwicklung von Marktvolumen und Marktattraktivität

exemplarisch

Kunden-/ Kundengruppenspezifische Aspekte

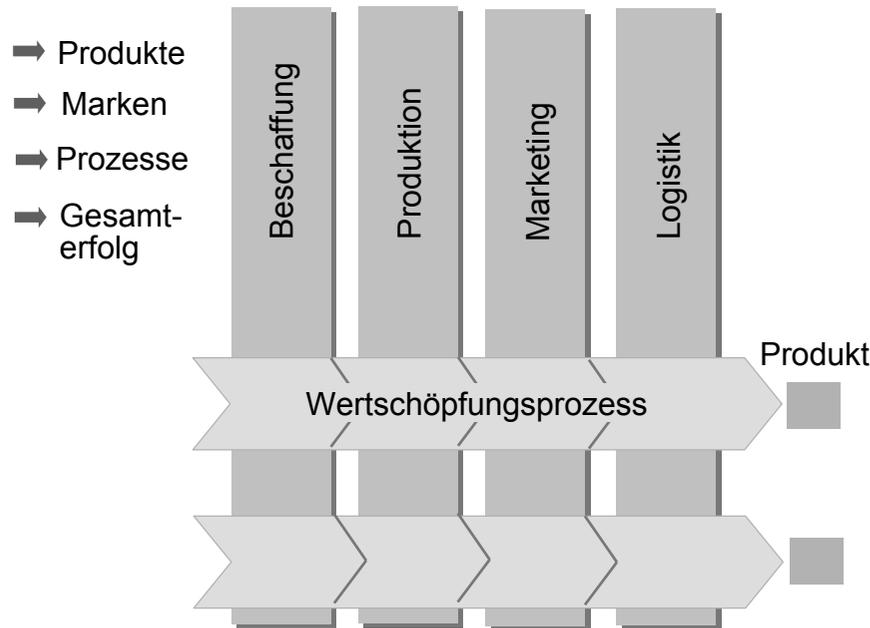
| Organisationale Abnehmer (Business to Business) | Informationsquellen |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsstrategien • Entwicklungstendenzen in den Abnehmerbranchen • Spielregeln in den Abnehmerbranchen • Konzentrationstendenzen in Abnehmerbranchen/Marktmacht | <ul style="list-style-type: none"> • Experteninterviews • Informationen der Außendienstorganisation • Verbandsinformationen der Abnehmerbranchen |

| Private Abnehmer/ Konsumenten (Business to Consumer) | Informationsquellen |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kundensegmente/ -typologien • Segmentsspezifisches Kaufverhalten • Markentreue • Wechselbereitschaft • Offenheit für Innovationen | <ul style="list-style-type: none"> • Marktforschungsdaten • Befragung des Handels • Informationen der Außendienstorganisation |

Im Rahmen der Wettbewerbsanalyse sind Vergleichsgrößen zum Akquisitionsobjekt zu ermitteln



Untersuchungsfelder:



| Charakteristika der Wettbewerber |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ergebnissituation • Anzahl und Marktanteile der Wettbewerber • Technologie-Niveau • Marktauftritt/Markenimage • Management-Kompetenz • Umsatzstrukturen nach <ul style="list-style-type: none"> - Kundengruppen - Produkten/Produktgruppen - Regionen • Distributionswege • Internationalisierungsgrad • Innovationsverhalten/F&E-Aufwand ➔ Stärken /Schwächen der Wettbewerber |

| Informationsquellen |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsberichte • Publikationen in Fachmedien • Verbandsinformationen • Informationen der Vertriebsorganisation |

Beschaffungsmarktspezifische Aspekte sind ebenfalls zu beleuchten

exemplarisch

Grundsätzliche Aspekte

- Ermittlung beschaffungsmarktlischer Handlungsmöglichkeiten und -restriktionen (Versorgungsengpässe)
- Ermittlung von Beschaffungsmarktstrukturen:
 - Lieferantenzahl
 - Konzentrations-/ Kooperationstendenzen
 - Supply Chain Management
- Logistische Besonderheiten
- Rohstoffabhängigkeiten

Analysebereiche/Informationsquellen

Charakteristika des Beschaffungsmarktes

- Marktanteile/Größe der Lieferanten
- Preisstrukturen
- Produktionskapazitäten
- Lieferbereitschaft/ -flexibilität
- Beschaffungs-/ Lieferanten-Portfolio
- Logistische Leistungsfähigkeit

Informationsquellen

- Experteninterviews
- Informationen aus Einkauf und Logistik
- Publikationen in Fachmedien

- 3. Mit der internen Analyse sollen Zukunftspotenziale bewertet und die Entscheidungsgrundlage für mögliche Integrationskonzepte geschaffen werden**

Mit der internen Analyse sollen Zukunftspotenziale bewertet und die Entscheidungsgrundlage für mögliche Integrationskonzepte geschaffen werden

- Aus der internen Analyse sind Stärken/Schwächen des Akquisitionsobjektes bzw. seiner Leistungs-/ Produktbereiche abzuleiten
- Die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit des Akquisitionsobjektes steht bei den einzelnen Analyseschritten im Mittelpunkt
- Im Rahmen einer Befragung von Marktpartnern werden die Prüfungsergebnisse durch externe Sichtweisen untermauert

Die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit des Akquisitionsobjektes steht bei den einzelnen Analyseschritten im Mittelpunkt

- Im Rahmen der strategischen Ausgangssituation sind die wesentlichen Stützen und Charakteristika des Geschäfts zu identifizieren
- Die unternehmensweite und bereichsspezifische Ziel- und Strategieprüfung dient der Bewertung der bislang praktizierten Unternehmenspolitik
- Anhand von Prüfkriterien sind die Kernleistungen und -funktionen sowie deren strategische Ausrichtung zu bewerten

Im Rahmen der strategischen Ausgangssituation sind die wesentlichen Stützen und Charakteristika des Geschäfts zu identifizieren

exemplarisch

Fragen zur strategischen Ausgangssituation (Gesamtunternehmen oder je SGE¹⁾)

- Mit welchen Leistungsprogrammen in welchen Kundensegmenten?
- Mit welchen Veränderungsraten entwickelten sich:
 - Absatz
 - Marktanteile
 - Preise
 - Marketing-Budget
- Welche Produktlebenszyklen?
- Welche Produktdeckungsbeiträge?
- Welche Absatzkanäle?
- Wie viele Kunden mit welcher Kundenbeziehungsdauer?
- Welche kommunikationspolitischen Aktivitäten?
- Welcher Kommunikationsaufwand?
- Welches Innovationspotential?
- Welche Markenpolitik?
- Mit welcher Vertriebsmannschaft?

exemplarisch

Ableitung von Kennzahlen

- Absatz/Kunde
- Absatz/Handelspartner
- Umsatz/Kommunikationsaufwand
- Umsatz/Vertriebsbereich oder -gebiet
- DB/Kunde
- F&E Aufwand/Umsatz mit Produktinnovationen
- Ø Kundenbindungsdauer

Qualitative Bewertung

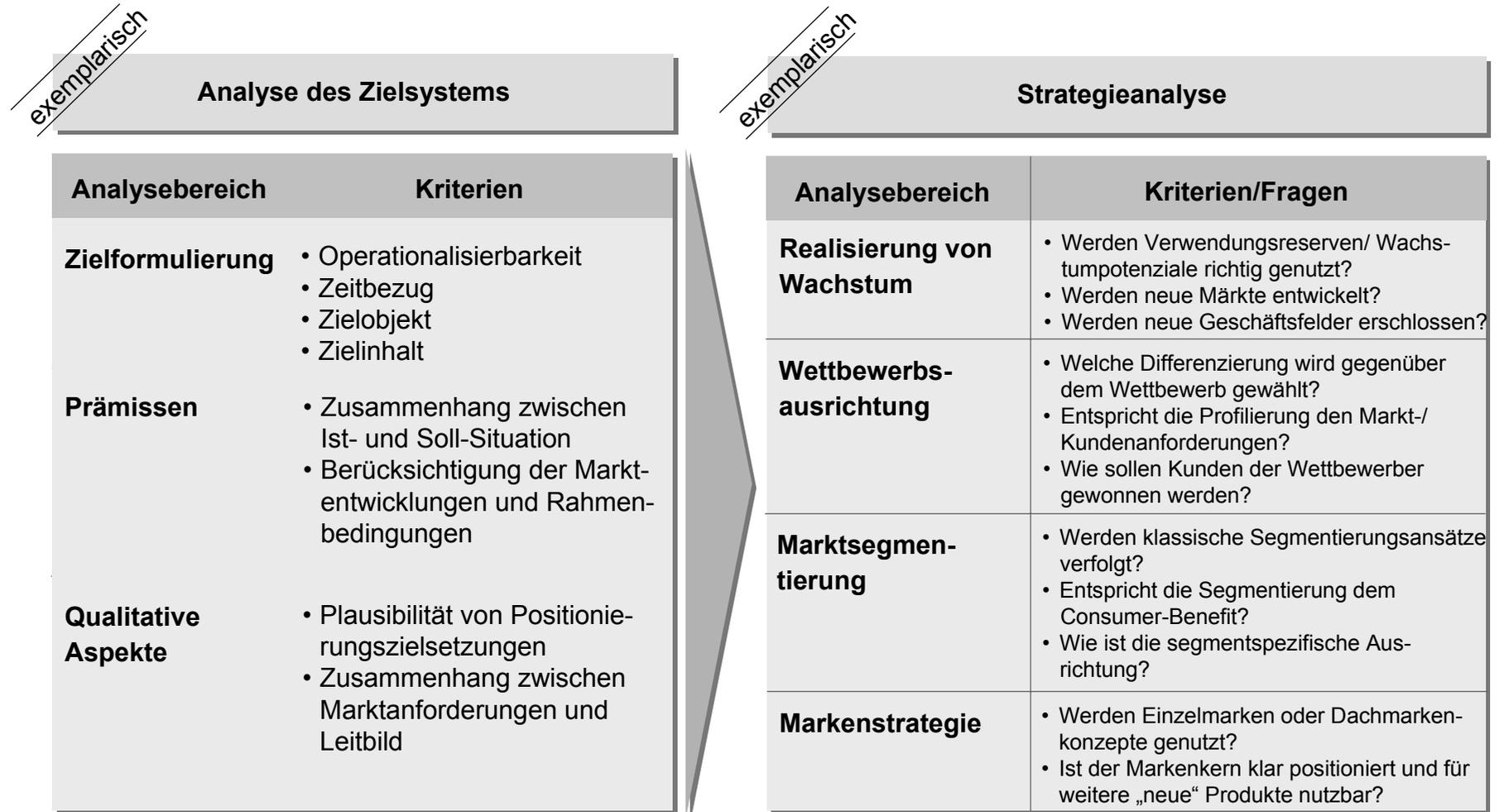
- Markenimage
- Leistungsqualität
- Kompetenz (Management und Vertrieb)
- Grad an Professionalität
- Kundenloyalität

Abgleich mit Größen des Hauptwettbewerbers

- Vergleich der Kennzahlen und qualitativen Bewertungsgrößen mit größtem bzw. bestem Wettbewerber (best-practice je SGE)
 - Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit
- ➔ Ableitung von Stärken/Schwächen

1) SGE = Strategische Geschäftseinheit

Die unternehmensweite und bereichsspezifische Ziel- und Strategieprüfung dient der Bewertung der bislang praktizierten Unternehmenspolitik (1)



Die unternehmensweite und bereichsspezifische Ziel- und Strategieprüfung dient der Bewertung der bislang praktizierten Unternehmenspolitik (2)

Zielsysteme/Strategien

exemplarisch

Wirksamkeit zukünftiger Marketing-Maßnahmen

| Analysebereich | Kriterien/Fragen |
|----------------------|--|
| Produkte | <ul style="list-style-type: none"> • Stehen produktpolitische Maßnahmen mit Zielen/Strategien im Einklang? • Qualität der Markenpflege? |
| Preise | <ul style="list-style-type: none"> • Entspricht das Preisgefüge Zielpositionierung? • Wie wird kalkuliert? • Welche Spielräume? |
| Distribution | <ul style="list-style-type: none"> • Können Absatzwege zur Zielerreichung beitragen? • Wie ist die Distributionsdichte zu bewerten? |
| Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> • Sind Ziele mit dem geplanten Budget realisierbar? • Wie sind Aktivitäten aufeinander abgestimmt? |

exemplarisch

Strategieadäquanz der Organisation

| Analysebereich | Kriterien/Fragen |
|--------------------------------|--|
| Struktur | <ul style="list-style-type: none"> • Entspricht die Struktur der strategischen Ausrichtung? • Sind Funktionen/Verantwortung richtig zugeordnet? |
| Qualifikation/ Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Kompetenz im Marketing/ Vertrieb zu bewerten? • Welche Personalentwicklungssysteme bestehen? |
| Systeme | <ul style="list-style-type: none"> • Wie gut sind die Steuerungssysteme auf Struktur und Strategie ausgerichtet? • Ist das Entlohnungssystem an Zielen orientiert? • Wie leistungsfähig sind Informationssysteme? |

Anhand von Prüfkriterien sind die Kernleistungen und -funktionen sowie deren strategische Ausrichtung zu bewerten

exemplarisch

| Leistungen/Funktionen und Kriterien-gewicht | Gewichtung in % | Zielsystem | | | Strategien | | | | Marketing-Maßnahmen | | | | Organisation | | | | |
|--|-----------------|------------|--|--|------------|--|--|--|---------------------|-------|--|--|--------------|--|-------|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prüfkriterien | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit | | ..I..*) | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | |
| Kosten/Nutzen | | ..I.. | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | |
| Kundenorientierung | | ..I.. | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | |
| Integrationsgrad | | ..I.. | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | |
| Kapazitäten | | ..I.. | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | |
| Berücksichtigung der Markterfordernisse | | ..I.. | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | |
| ... | | ..I.. | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | | | | ..I.. | | |
| Gesamtbewertung (gewichtete Gesamtnote) | | | | | | | | | | | | | | | | | |

*)Note**)/gewichtete Note

***)Noten von 1 = Stärke bis 6 = Schwäche, dazwischen Abstufungen

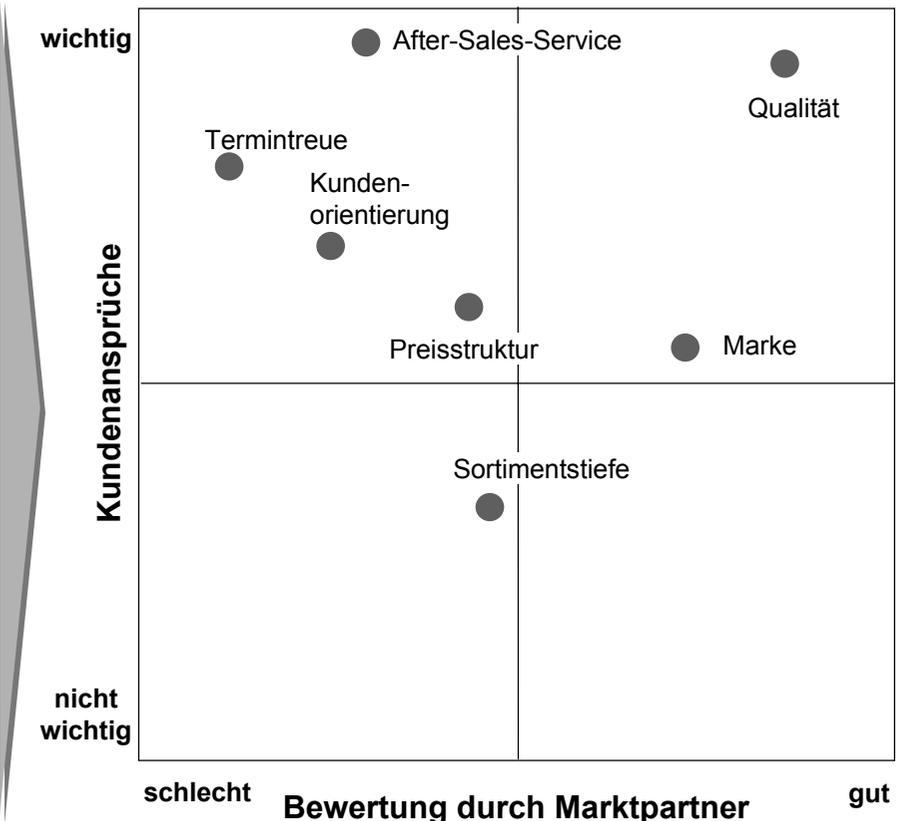
Im Rahmen einer Befragung von Marktpartnern werden die Prüfungsergebnisse durch externe Sichtweisen untermauert

exemplarisch
Abfrage der kaufrelevanten Faktoren

| Kaufrelevante Faktoren | Bewertung ^{*)} | | | | | |
|-----------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sortiments-/ Programmbreite | | | | | | |
| Sortiments-/ Programmtiefe | | | | | | |
| Produktqualität | | | | | | |
| Designqualität | | | | | | |
| Preis/Leistungsverhältnis | | | | | | |
| telefonische Erreichbarkeit | | | | | | |
| Liefertermine | | | | | | |
| Antwortzeiten | | | | | | |
| Qualität des Kundendienstes | | | | | | |
| Kundenorientierung | | | | | | |
| Positionierung der Marke | | | | | | |
| Bekanntheitsgrad | | | | | | |
| After-Sales-Service | | | | | | |

^{*)} 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend

exemplarisch
Bewertung/Kundenansprüche



- 4. Mit dem Akquisitionsobjekt verbundene Chancen/Risiken ergeben sich aus der zusammenfassenden Bewertung der Analyseergebnisse**

Mit dem Akquisitionsobjekt verbundene Chancen/Risiken ergeben sich aus der zusammenfassenden Bewertung der Analyseergebnisse

- Aus der Zusammenführung der externen und internen Analyseergebnisse ist die SWOT-Betrachtung des Akquisitionsobjektes möglich
- Auf der Basis der zusammenfassenden Bewertung sollen Planungsrechnungen nachvollziehbar und Prämissen auf Plausibilität überprüft werden
- Über die Spiegelung von Unternehmens-, Bereichs- und Produktstrategien sind mit der Akquisition verbundene Chancen und Risiken abzuleiten

Aus der Zusammenführung der externen und internen Analyseergebnisse ist die SWOT-Betrachtung des Akquisitionsobjektes möglich

SWOT-Matrix

Anmerkungen

| SWOT = • strength (Stärken) • weaknesses (Schwächen) • opportunities (Chancen) • threats (Risiken) | Strength | Weaknesses |
|---|-----------------------------------|------------|
| Opportunities | → Ergebnisse der internen Analyse | |
| | | |
| Threats | | |

↑ Ergebnisse der externen Analyse

- Im Rahmen der SWOT-Betrachtung erfolgt die integrierte Analyse der Gesamtergebnisse
- Zu bewerten ist, ob:
 - Stärkenausnutzung zur Realisierung von Chancen erfolgt bzw. künftig erfolgen könnte
 - Stärkenausnutzung zur Relativierung von Risiken und Schwächen erfolgt bzw. künftig erfolgen könnte
 - Schwächen und Risiken als Bedrohungspotential richtig eingeschätzt werden und im Rahmen der Planung berücksichtigt sind oder künftig berücksichtigt werden müssen
- Zusammenfassende Bewertung als Werkzeug zur Planungskontrolle

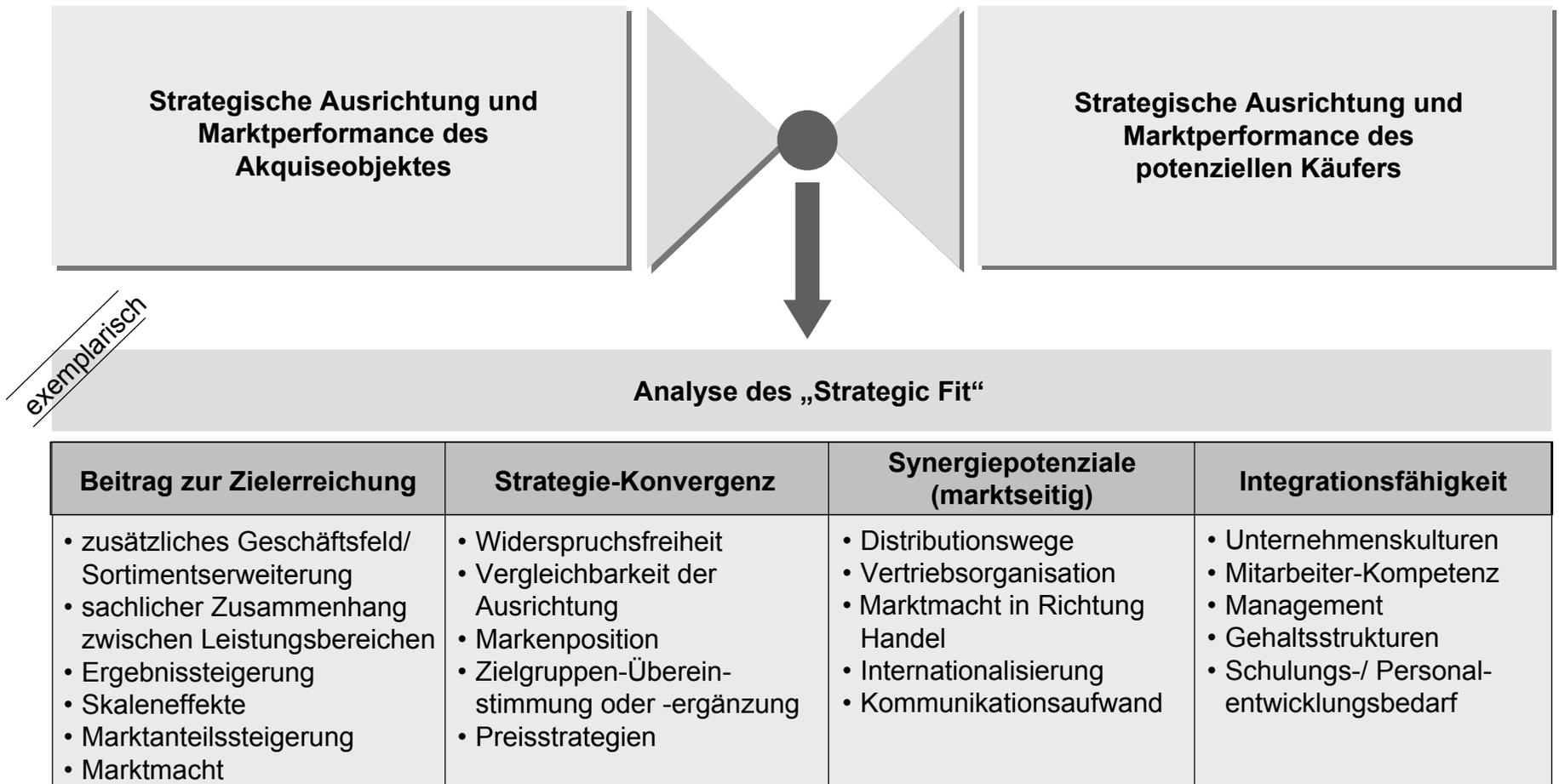
Auf der Basis der zusammenfassenden Bewertung sollen Planungsrechnungen nachvollziehbar und Prämissen auf Plausibilität überprüft werden

| Erlös-/ Kosten-/ Ergebnispositionen | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|------|------|------|------|------|
| Umsatzerlöse akivierte Eigenleistungen sonst. betr. Erträge | | | | | |
| Gesamtleistung | | | | | |
| Materialaufwand Personalaufwand Abschreibungen sonst. betr. Aufwände | | | | | |
| Gesamtaufwand | | | | | |
| Betriebsergebnis | | | | | |
| Erträge aus Beteiligungen Erträge aus Finanzanlagen sonst. Zinsen und Erträge Abschreibungen auf Finanzanlagen Zinsen und ähnlicher Aufwand | | | | | |
| Finanzergebnis | | | | | |
| Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit | | | | | |
| Außerordentliche Erträge Außerordentlicher Aufwand Steuern | | | | | |
| Jahresüberschuss/ -fehlbetrag | | | | | |

Nutzung der Analyseergebnisse

- Anhand der erfolgs- und kostenwirksamen Aspekte der internen und externen Analyse sind alle Prämissen zu überprüfen
- Prognosen sind gegebenenfalls zu modifizieren
- Risikoeinschätzung kann auf der Grundlage der Analyseergebnisse erfolgen

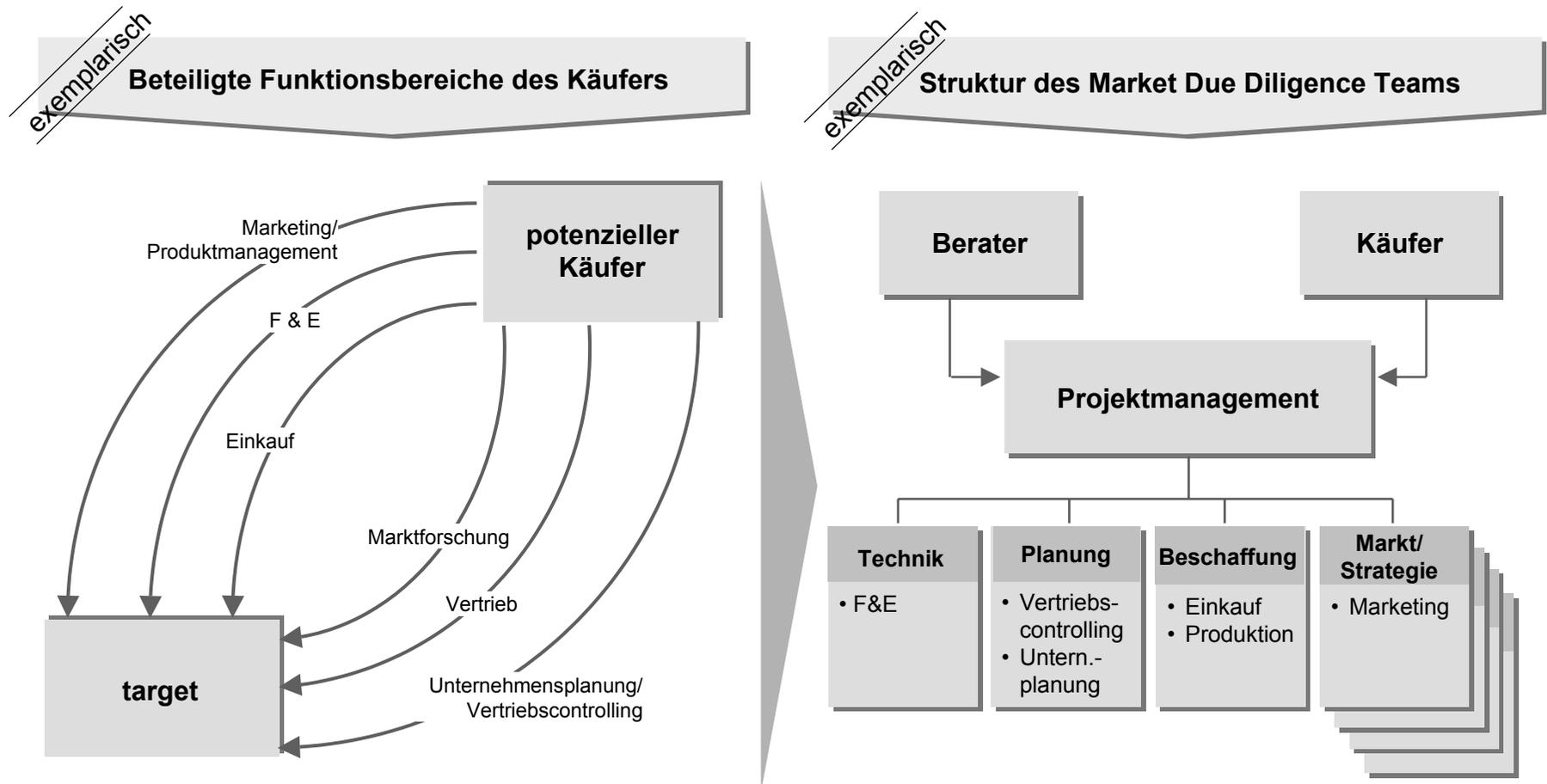
Über die Spiegelung von Unternehmens-, Bereichs- und Produktstrategien sind mit der Akquisition verbundenen Chancen und Risiken abzuleiten



5. Der Ablauf der Market Due Diligence ist zwingend zu strukturieren

Der Ablauf der Market Due Diligence ist zwingend zu strukturieren (1)

➔ Das Market Due Diligence-Team sollte interdisziplinär besetzt werden



Der Ablauf der Market Due Diligence ist zwingend zu strukturieren (2)

→ Die Dauer variiert entsprechend der Größe des Akquisitionsobjektes (Anzahl SGE) sowie der Branchen bzw. Marktkenntnis (eigene/externe)

| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; transform: rotate(-45deg); display: inline-block;">exemplarisch</div> Analyseschritte | | Tage | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Externe Analyse | Umfeld | █ | | | | | | | | | | | | | |
| | Kundenstruktur | █ | | | | | | | | | | | | | |
| | Wettbewerber | █ | | | | | | | | | | | | | |
| | Beschaffungsmarkt | █ | | | | | | | | | | | | | |
| Interne Analyse | Ziele | | | | █ | | | | | | | | | | |
| | Strategien | | | | █ | | | | | | | | | | |
| | Marketing-Maßnahmen | | | | █ | | | | | | | | | | |
| | Organisation | | | | █ | | | | | | | | | | |
| | Befragung Marktpartner | | █ | | | | | | | | | | | | |
| Ergebnis analyse | SWOT-Betrachtung | | | | | | | █ | | | | | | | |
| | Planungskontrolle | | | | | | | | | █ | | | | | |
| Strategic Fit | Ziele | | | | | | | | | | █ | | | | |
| | Strategien | | | | | | | | | | █ | | | | |
| | Synergien | | | | | | | | | | █ | | | | |
| | Integration | | | | | | | | | | █ | | | | |