



Market Due Diligence

- Prüfung von targets unter markt- und unternehmensstrategischen Gesichtspunkten -

Düsseldorf, im November 2001

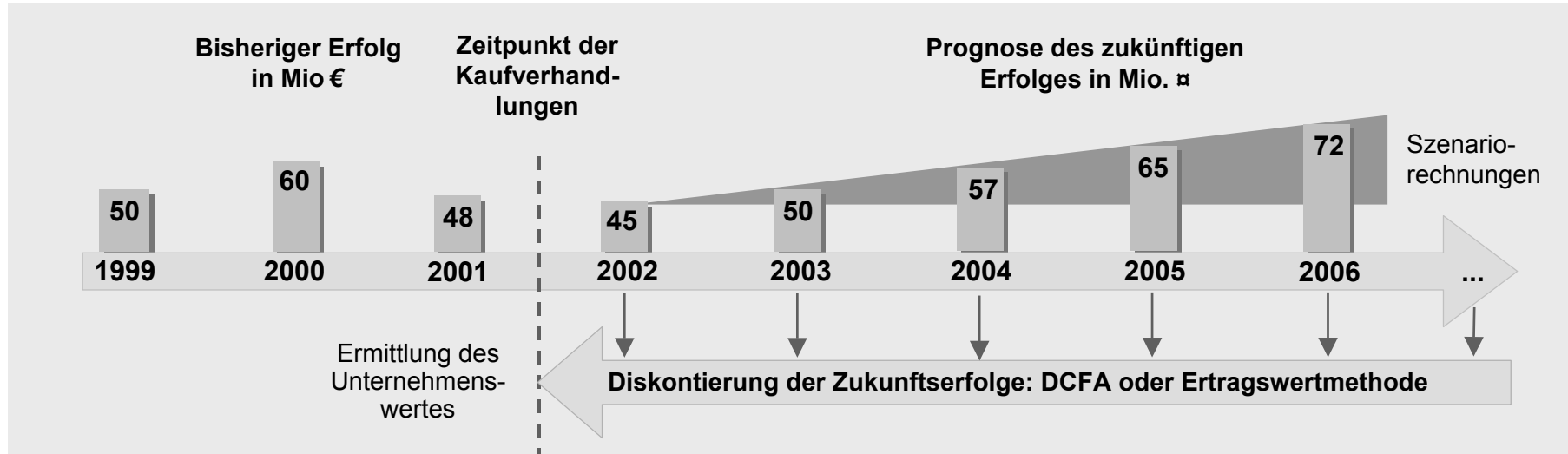
Inhalt	Seite
1. Künftige Marktpotenziale und die strategische Ausrichtung des targets stehen im Fokus der Market Due Diligence	3
2. Die umfeld- und marktspezifische Situation des targets ist im Rahmen der externen Analyse umfassend zu prüfen	9
3. Mit der internen Analyse sollen Zukunftspotenziale bewertet 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

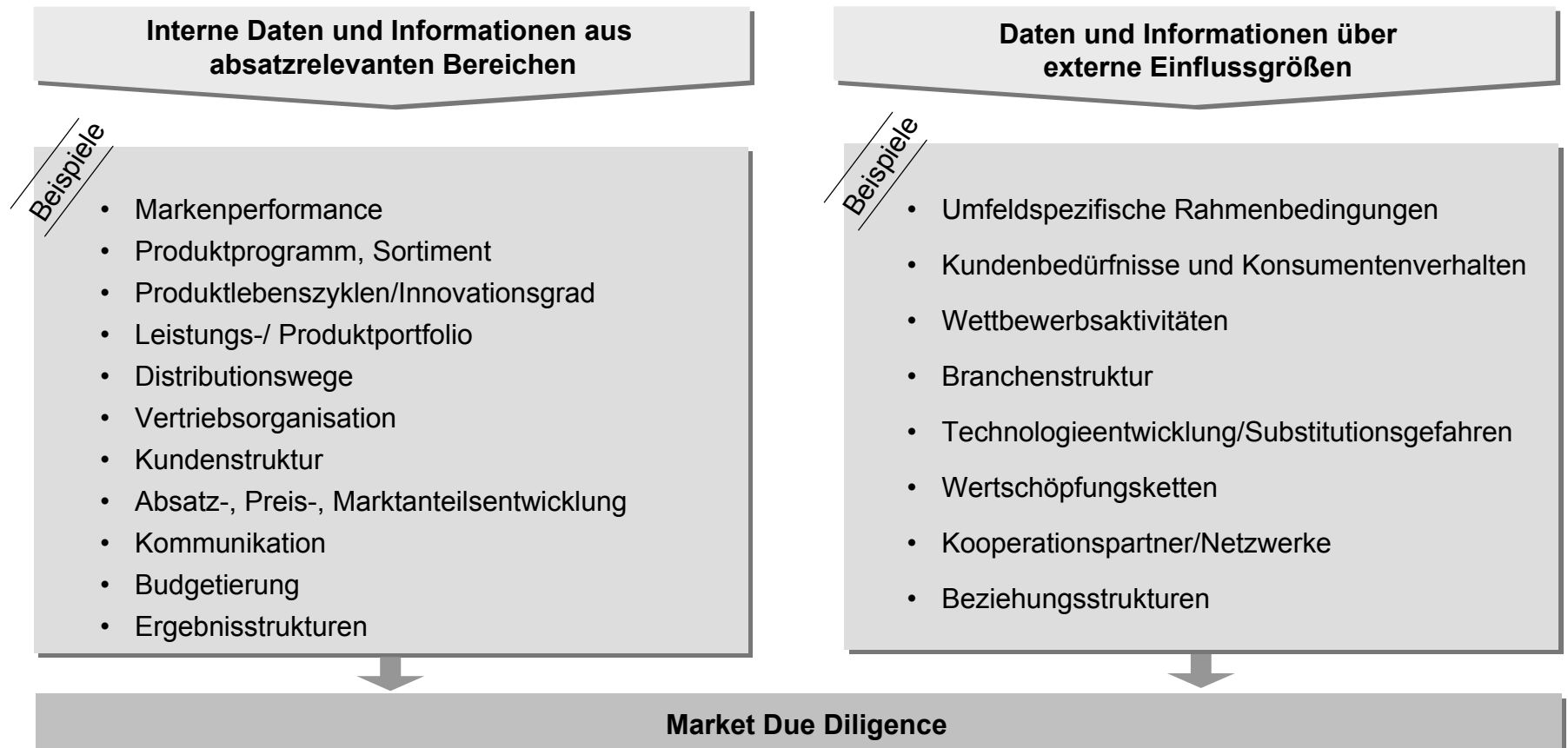
Wichtig, allein aber nicht ausreichend

- 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

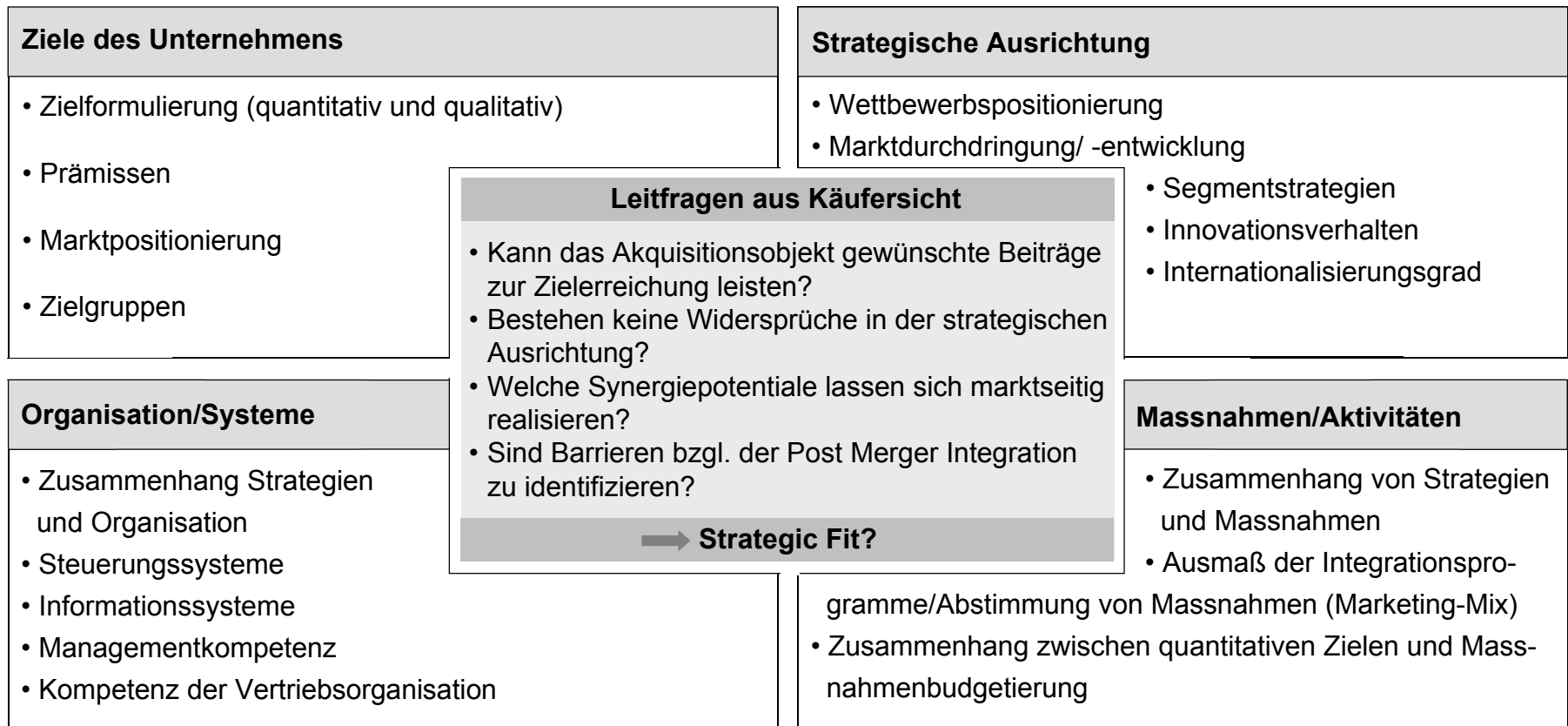
Die Bewertung des zukünftigen Erfolges des Unternehmens ist eine der zentralen Zielsetzungen der Market Due Diligence

➔ 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

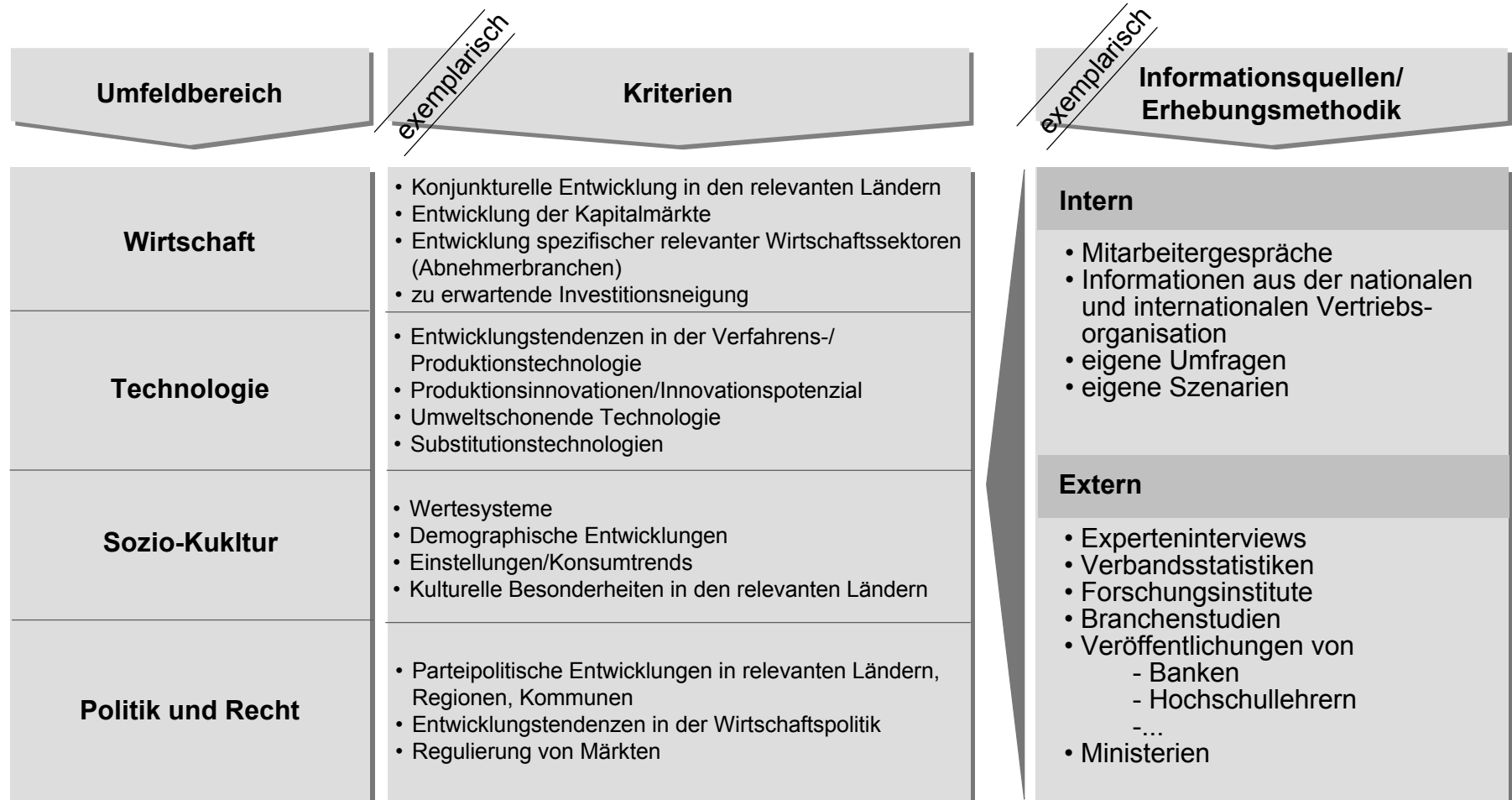
Ex-Post-Betrachtung			Ex-Ante-Betrachtung
Financial/Tax Due Diligence	Legal Due Diligence	Environmental Due Diligence	Market Due Diligence
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage • Prüfung von Bilanzen, GuVs und Kapitalfluß-rechnungen • Untersuchung stiller 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 Akquisitionsobjekt zu ermitteln
- Beschaffungsmarktspezifische Aspekte sind ebenfalls zu beleuchten

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

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

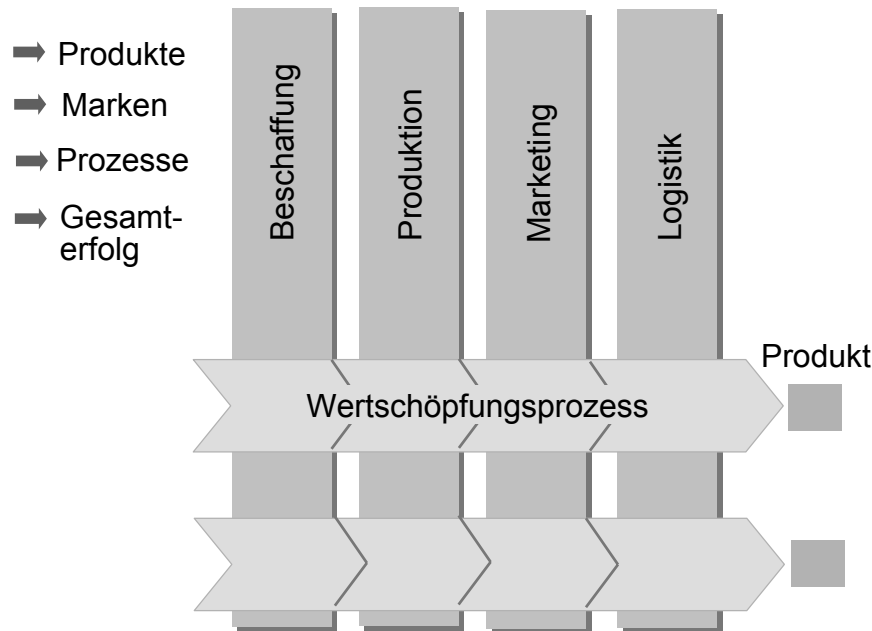
Organisationale Abnehmer (Business to Business)	Informationsquellen
<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsstrategien • Entwicklungstendenzen in den Abnehmerbranchen • Spielregeln in den Abnehmerbranchen • Konzentrationstendenzen in Abnehmerbranchen/Marktmacht 	<ul style="list-style-type: none">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

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

Aus der internen Analyse sind Stärken/Schwächen des Akquisitionsobjektes bzw. seiner Leistungs-/ Produktbereiche abzuleiten

Haupt-Bestandteile der internen Analyse

Bewertung

Beispiele

Strategische Ausgangs-situation

- Markenimage
- Produkt-/ Leistungsspektrum
- Marktanteil
- Preise
- Deckungsbeiträge
- Vertriebswege
- Bekanntheitsgrad
- Image
- Kommunikation

Ziel-/ Strategieprüfung

- Ziele und Zielprämissen
- Unternehmens- und Bereichs-strategien
- Organisation
- Marketing-Maßnahmen

Stärken/Schwächen

Interne Kriterien	Stärke	Schwäche
_____		X
_____		X
_____		X
_____		X
_____		X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X
_____	X	X

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

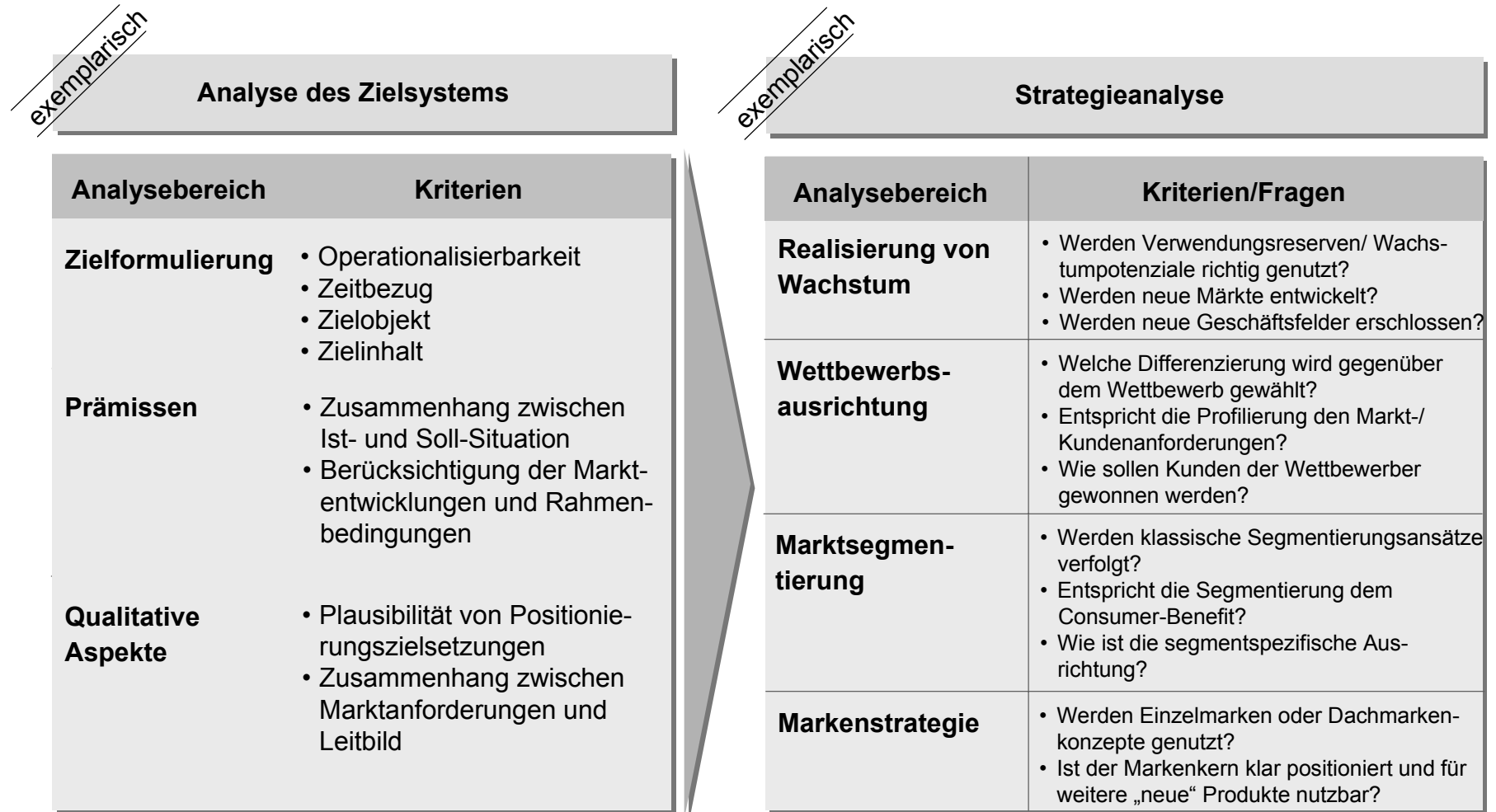
- Im Rahmen der strategischen Ausgangssituation sind die wesentlichen Stützen und Charakteristika des Geschäfts zu identifizieren
- Die unternehmensweite und bereichsspezifische Ziel- und Strategieprüfung dient der Bewertung der bislang praktizierten Unternehmenspolitik
- Anhand von Prüfkriterien sind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



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

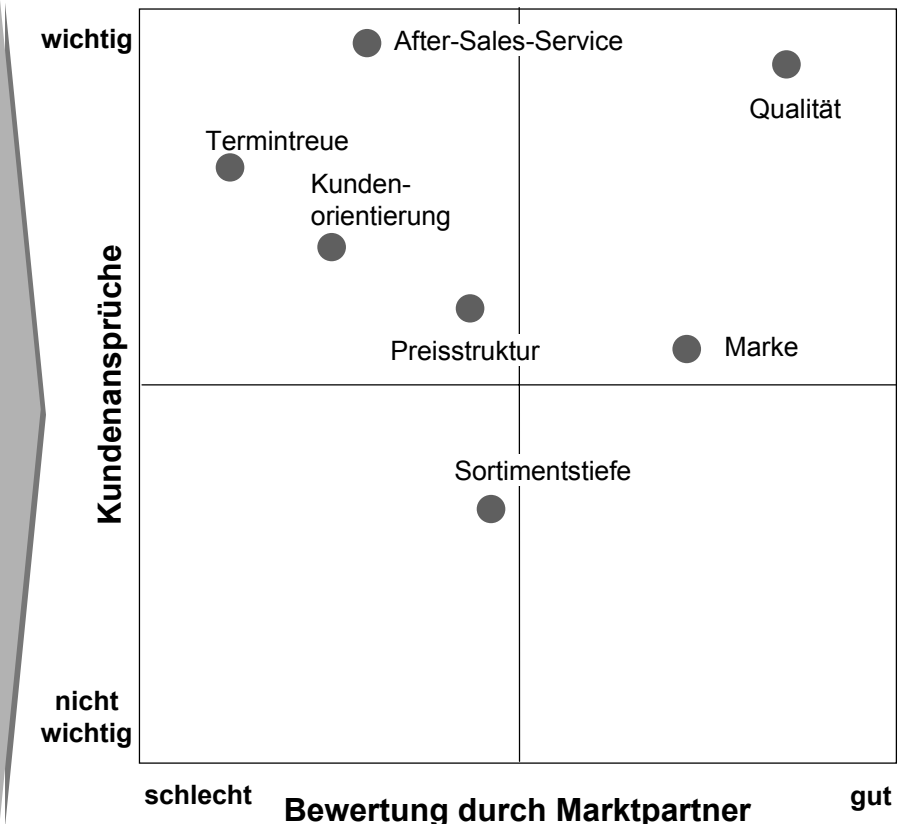
***)Noten von 1 = Stärke bis 6 = Schwäche, dazwischen Abstufungen

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						

exemplarisch
Bewertung/Kundenansprüche



^{*)} 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend

- 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

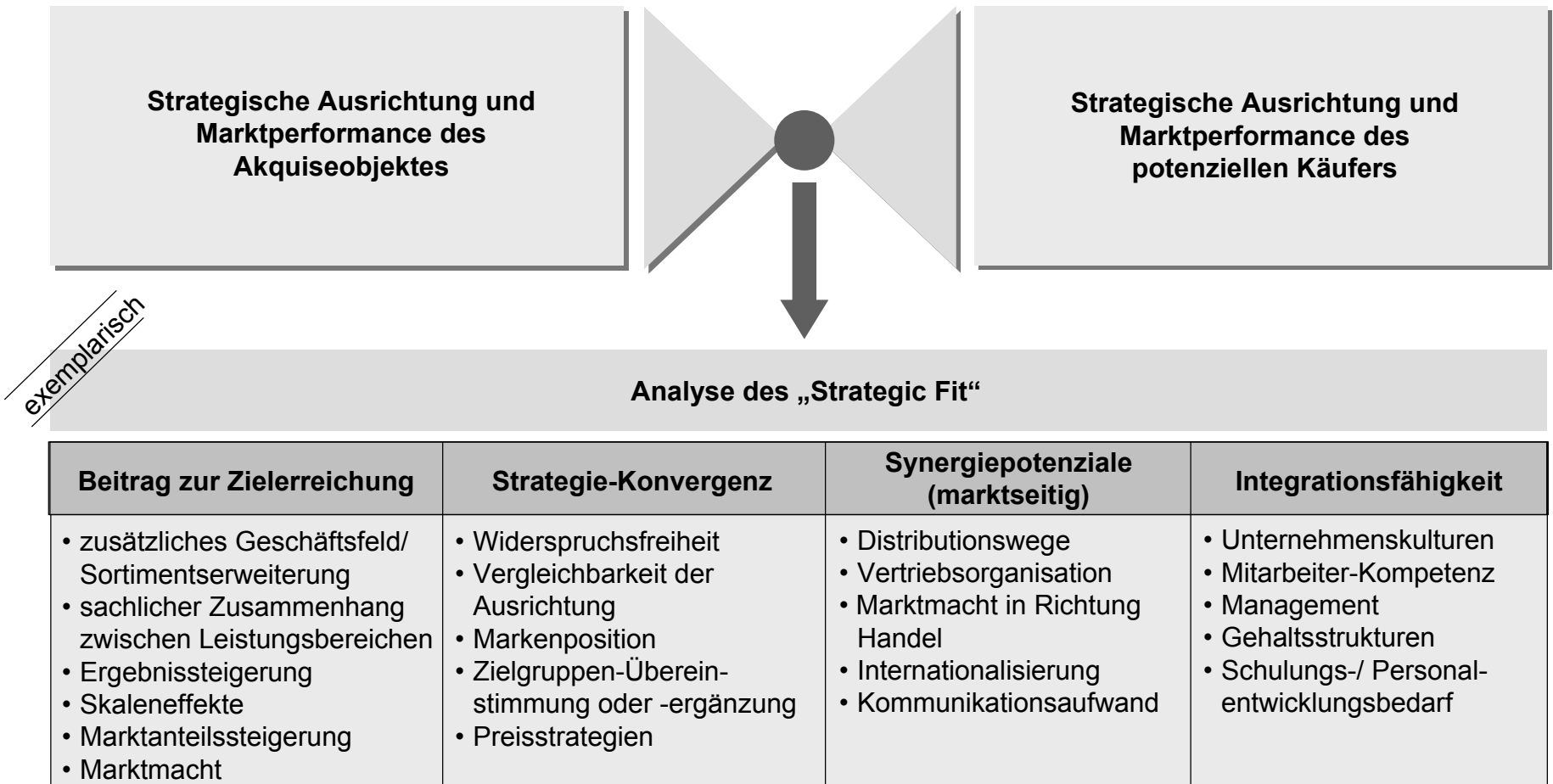
Auf der Basis der zusammenfassenden Bewertung sollen Planungsrechnungen nachvollziehbar und Prämissen auf Plausibilität überprüft werden

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

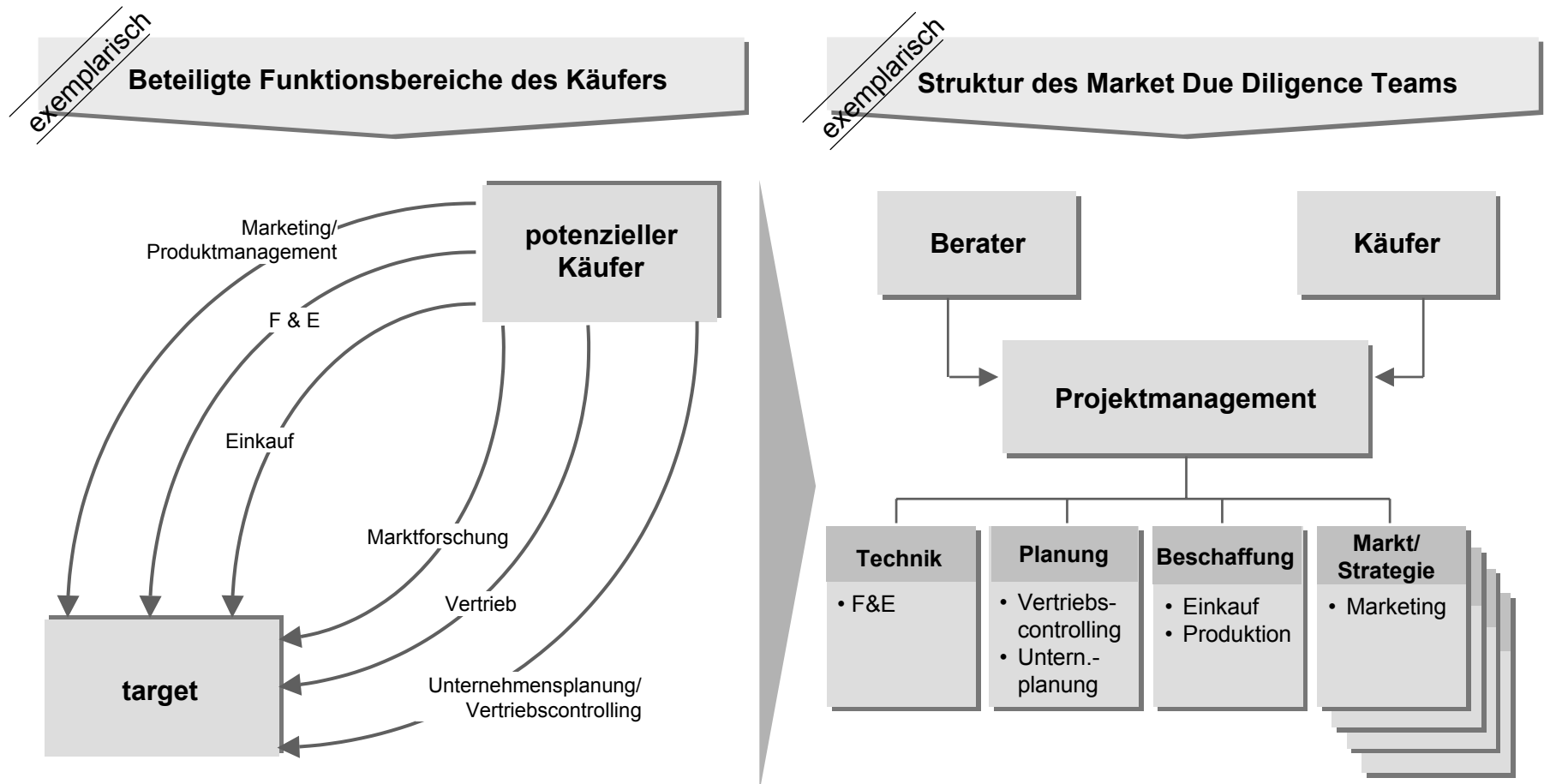
Über die Spiegelung von Unternehmens-, Bereichs- und Produktstrategien sind mit der Akquisition verbundenen Chancen und Risiken abzuleiten



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>		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										█				