

Experts Group Übergabe Consulting

A photograph of two men in a vineyard. The man on the left is younger, with a beard, wearing a red and blue plaid shirt. The man on the right is older, wearing a straw hat, glasses, and a light yellow shirt. They are both smiling and looking at each other. The older man is holding a wooden basket filled with green grapes. The background is a lush green vineyard with rows of grapevines.

Vorbereitende Unternehmensbewertung und qualitative Wertfaktoren

Mag. Gerhard Pettin, Landessprecher

18.04.2019



Experts Group Übergabe-Consultants

- Organisiert in der Fachgruppe UBIT
- Qualifizierte Experten im Bereich der Unternehmensnachfolge, Betriebsübergabe/-übernahme, Unternehmenskauf/-verkauf
- Rund 110 Mitglieder in Österreich, davon 12 in Salzburg
- Nachweis mehrjährige Praxiserfahrung und Branchen Knowhow



Einsatzgebiete – wo wir unterstützen!

- Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie
- Betriebsübernahme/-übergabe, Unternehmenskauf/-verkauf außerhalb der Familie (Klein- und Mittelunternehmen)
- Mergers & Akquisitions (große und internationale Unternehmen)

Unsere Kernbotschaft lautet:

Rechtzeitige Planung, um zum richtigen Zeitpunkt ein starkes Unternehmen zu übergeben!



Fachgebiete Übergabe Consultants – worin wir Sie gerne unterstützen!

1. Entscheidungsfindung und Vorbereitung
2. Begleiten den gesamten Prozess
3. Analyse, Erstellung und Aufbereitung von Unterlagen
4. Aufzeigen von Risiken und Potentialen
5. Unternehmensbewertung
6. Finden potentielle Unternehmen und Käufer
7. Verhandeln mit Käufer und Verkäufer
8. Koordinieren aller Beteiligten
9. Lösen von Blockaden und Konflikten
10. ...

Hard Facts

Soft Facts



Wichtige Themen aus der PRAXIS

- Die (Familien-) Geschichte verstehen und einplanen, Klarheit.....
- Passen Übergeber/Übernehmer zusammen
- Entwicklung eines Zeitplanes für die Übergabe
- Strategische Ziele im Rahmen des Prozesses
- Ist der Betrieb/Person überhaupt Reif für die Übergabe- bzw. die Übernahme?
- Unternehmenswert – fairer Preis- Businessplanung
- Persönliche Konsequenzen einer Übergabe/Übernahme (vom Chef zum Privatier)
-

Hard Facts

Soft Facts



AUSGANGSSITUATION...

- Betriebe beschäftigen sich mit dem Thema Unternehmenswert
Wertermittlung oft (zu) spät im Rahmen der Übergabeplanung
=> KEINE RECHTZEITIGE VORBEREITUNG
- Wesentliche qualitative Wertfaktoren sowie mögliche Werttreiber
sind nicht bekannt oder werden nicht gepflegt
- Zwischen einem (fairen) Marktpreis und den (Wunsch-)
Vorstellungen des Übergebers/Übernehmers gibt es in der Praxis
oft gravierende Unterschiede
- Unterschiedliche Methoden und Bewertungsanlässe ergeben eine
wertmäßige Bandbreite



PRAXIS

- Die sogenannten „klassischen Verfahren“ sind quantitative ausgerichtete Methoden
- Unterschiedliche Ergebnisse mit den jeweiligen Verfahren
- Der errechnete Unternehmenswert ist abhängig von den Bewertungsansätzen oder den individuellen Gewichtungen
- Jahresabschlüsse werden steuerlich ausgerichtet – Problem: Datenaktualität
- Prognoseunsicherheiten (z.B.: Fristigkeit des Eintritts der Einnahmenüberschüsse...) bzw. fehlende Planrechnungen



DEFIZITE AUS DER PRAXIS – ZUSAMMENGEFASST

- Ausschließliche Anwendung von quantitativen Methoden – mit Vergangenheitsorientierung
- Keine (oberflächliche) qualitative Unternehmensbewertung
 - Zeit-, Kostenproblematik
 - Aktualität und Verfügbarkeit der Daten/Informationen
- Werttreiber (Wertindikation), welche zur Bestimmung zukünftiger Erfolge dienen können, werden nicht in die Betrachtungen mit einbezogen



DER (UNTERNEHMENS-) WERT?

- Subjektiv (z.B.: Käufer erwirbt einen Arbeitsplatz)
- Zielabhängig (Blickwinkel, Interessen) => Motivation

Zusammensetzung\Methode:

- **Hard Facts\Verfahren** +
- **Soft Facts\DUE DILIGENCE**

Gekauft wird:

- ✓ **Die Zukunft (nicht die Vergangenheit) zu einem (subjektiv) fairen Preis**



AUFGABENSTELLUNG

- Die Ermittlung der unmittelbare Einflussfaktoren auf eine nachhaltige Ertragskraft:
 - Gesamtbild des Unternehmens
 - Stärken und Schwächen
 - Abgeleiteten Chancen & Risiken

**= Teilelemente im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen
DUE DILIGENCE (= MACHBARKEITS) Überprüfung!**



WERTTREIBER/QUALITATIVE ASSETS (Beispiele)

- Führungs-, Personalstruktur (Organisation)
- Standort, Absatzwege, Absatzgebiete
- Marktfaktoren (Lieferanten, Konkurrenz, Kundenstruktur)
- Modernitätsgrad (Anlagen, MIS, Markauftritt....), „Frische“..
- Qualität der Kundenbeziehungen
- Know how Absicherung (Patente, Lizenzen...)
- Kernprozesse
- Verträge
- Standing/Reputation des Unternehmens bei „stakeholdern“
- Umfeldfaktoren (gesellschaftliche, politische, technische Entwicklung)



I. FALLBEISPIEL

- **Ausgangssituation:**

Familienbetrieb (Dachdeckerbetrieb): Positives EK, letzten 5 Jahre buchmäßiger Gewinn, bereinigter positiver Ertragswert; Interessent aus der Branche, Chef will aus Altersgründen aufhören

- **Ergebnisse Betriebswirtschaftliche DueDiligence (auszugsweise):**

- ✓ Inhabergeführtes Unternehmen (Akquise durch Inhaber) – autoritär (schwache 2. Ebene, fehlendes Organisationskonzept)
- ✓ Hohes Abhängigkeitsverhältnis von einem Großkunden, mit persönlichem Kontakt zum Entscheidungsträger
- ✓ Kein ausgeprägtes Managementinformationssystem
- ✓ Veralteter Marktauftritt, keine aktiven Marktaktivitäten
- ✓ Standort hat einen gegebenen Investitionsbedarf



II. FALLBEISPIEL

- **Ausgangssituation:**

Elektronikunternehmen (GmbH): Überschuldung, 4 Jahre buchmäßiger Verlust, negativer Ertragswert, Expansionshindernis: finanzielle Mittel, Wachstumsfinanzierung als Verkaufsmotiv

- **Ergebnisse betriebswirtschaftliche DueDiligence (auszugsweise):**

- ✓ Neukundenzuwachsrates letzte Bilanzjahr: 18%
- ✓ Innovatives Produkt mit Zukunftspotenzial wurde in den letzten 2 Jahren entwickelt (FFF- Projekt) – Patentanmeldung durchgeführt
- ✓ Hohe Mitarbeiterqualität (laufende Schulungen)
- ✓ Qualitätssicherungssystem (ISO 9001) wurde eingeführt
- ✓ Ausgeprägtes Managementinformationssystem (u.a. regelmäßige SOLL/IST Vergleiche, Liquiditätsplanung usw.)



ERGEBNISSE

- **Beispiel 1:**

Die abgeleitete kurzfristige Nachhaltigkeitsdauer, verbunden mit dem Risikopotenzial innerhalb der Organisations-, Kunden- sowie Vertragsstruktur hat zu keiner Kauftransaktion seitens des ursprünglichen Interessenten, trotz einer erheblichen Reduktion des Angebotspreises, geführt

- **Beispiel 2:**

Lukrativer Verkauf des Unternehmens/Anteile an einen Elektronikkonzern. Weiterbeschäftigung der ehemaligen Gesellschafter im Entwicklungsbereich sowie der Kleinserienproduktion



RESÜMEE

- Nicht alles was quantitativ glänzt ist Gold
- Ein sehr genauer Blick hinter die (betrieblichen) Kulissen lohnt sich
- Versteckte Assets als Werttreiber müssen transparent gemacht werden und in den Zukunftsbetrachtungen und Planungen mit einbezogen werden
- Man sollte bei der Wertermittlung auf die Werttreiber bzw. Indikatoren „nicht vergessen“.
- Experten mit Branchen Knowhow sind wichtig – Sie sollten prozess- & zielorientiert eingesetzt werden, um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erhalten



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Mag. Gerhard Pettin, Landessprecher
Email: pettin@aon.at

Finden Sie Ihren passenden Übergabexperten in Salzburg
direkt unter: www.uebergabeexperten.at