



Liebe Leserin, lieber Leser

Durch die Krisen der vergangenen Jahrzehnte und deren Erfahrungen haben sich verschiedene Disziplinen der Due Diligence neben der klassischen Financial Due Diligence entwickelt, die zu einem ganzheitlichen Bild zum Stand des Unternehmens beitragen sollen.

Alle aus der MWST-Kontrolle resultierenden Fragen müssen restlos beantwortet sein, bevor die Einschätzungsverfügung eintrifft. Wir zeigen

Ihnen das korrekte Vorgehen auf.

Ausserdem lesen Sie, welche besonderen Rechte Eltern als Arbeitnehmer haben, und einen neuen Bundesgerichtsentscheid zur Thematik «Dienstbarkeit».

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Petra Schmutz, Redaktorin
petra.schmutz@weka.ch

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Due Diligence im Unternehmen Seite 1
- Best Practice: Vorbereitung für die MWST-Kontrolle Seite 5
- Best Practice: Arbeitnehmer mit Familienpflichten Seite 8
- Gerichtsentscheid: Dienstbarkeit Seite 10
- Kommentierter Entscheid: Doppelzahlung des Ferienlohns Seite 12

Commercial Due Diligence – Beurteilung der Überlebens- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens

Als Due Diligence wird der Prozess bezeichnet, der dazu dient, den Wert eines Unternehmens zu bestimmen. Dies ist insbesondere im Rahmen eines Unternehmenskaufs von Bedeutung. Dabei bedient man sich an Werten aus der Vergangenheit, Werten der Gegenwart und insbesondere auch an Werten der Zukunft.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Die Due Diligence besteht aus Bausteinen, die zusammengesetzt ein Abbild der Wertehaltigkeit des gesamten Unternehmens ergeben.

Ziele der Due Diligence

Ziel ist es, die Kaufpreisfindung auf eine rationale (Daten-)Basis zu stellen. Die Bewertung muss aus zwei Perspektiven erfolgen: aus der

Sicht des Käufers sowie aus der Sicht des Verkäufers.

Wichtig ist, abgestimmte und geprüfte Daten als Basis für die Entscheidung zu haben. Dazu wird ein Data-Room eingerichtet. In diesem erfolgt der Zugriff auf die geprüften Daten. In einem virtuellen Data-Room werden alle vertraulichen Daten für die Bewertung und Kaufpreisbestimmung abgesichert ausgewählten Personen zur Verfügung gestellt.

Due-Diligence-Disziplinen

Durch die Krisen der vergangenen Jahrzehnte und deren Erfahrungen haben sich verschiedene Disziplinen der Due Diligence neben der klassischen Financial Due Diligence entwickelt, die zu einem ganzheitlichen Bild zum Stand des Unternehmens beitragen sollen.



Jede dieser Betrachtungsweisen sieht das Unternehmen aus einer anderen Perspektive. Die Gesamtheit gibt dann die Basis für die Wertfindung.

Financial Due Diligence

Bei der Due Diligence aus der Finanzperspektive steht die Ertragskraft des Unternehmens im Vordergrund. Daher werden primär finanzielle Größen wie Eigenkapitalquote, Rendite, Cashflow zu Umsatz und Cashflow zu Kapital betrachtet. Es wird insbesondere die Entwicklung der Vergangenheit begutachtet. Idealerweise werden Benchmarkgrößen wie etwa Bilanzstrukturen, Ergebnisanalysen aus externen Datenquellen einbezogen. Der Fokus liegt hierbei insbesondere auf dem besten und schlechtesten finanziellen Jahr des Unternehmens und auf den Ursachen dieser Extrema.

Tax Due Diligence

Bei der Tax Due Diligence geht es darum, steuerliche Risiken der Vergangenheit aufzudecken und diese vom Kaufpreis abzuziehen oder im Kaufvertrag zu berücksichtigen, sodass diese Risiken in der Sphäre des Verkäufers verbleiben.

Legal Due Diligence

Die Legal Due Diligence betrachtet sämtliche rechtlichen Risiken und hinterfragt, ob relevante Bestands- oder Haftungsrisiken existieren und wie die Wettbewerbssituation rechtlich abgesichert ist. Die potenzielle Schadenshöhe aus Rechtsstreitigkeiten

fließt dementsprechend in die Kaufpreisfindung ein.

Operational Due Diligence

Die Operational Due Diligence setzt sich mit den Prozessen des Unternehmens auseinander. Es wird untersucht, ob und wo Wertsteigerungspotenziale gehoben werden können.

Dabei werden die Kernprozesse

- Innovationsprozess,
- Sales- und Marketingprozess,
- Auftragsabwicklungsprozess und
- Customer-Service-Prozess

nach ihrem Reifegrad analysiert, um zu erkennen, ob die Prozesse in ihrer Performance systematisch gemessen und verbessert werden.

IT Due Diligence

Die IT wird für die Entwicklung eines Unternehmens immer wichtiger. Daher untersucht man mithilfe der IT Due Diligence, ob die existierenden IT-Systeme dem aktuellen Standard entsprechen und den Anforderungen für die nächsten Jahre genügen. Veraltete IT-Systeme führen zu einem Kaufpreisabschlag. Gerade im Rahmen der Digitalisierung gewinnt diese Perspektive der Due Diligence immer mehr an Bedeutung.

Environmental Due Diligence

Um potenzielle Umweltrisiken zu erkennen und zu bewerten, wird ausserdem eine Environment Due Diligence durchgeführt. Gerade

im Hinblick auf das Ziel des Sustainable Development (nachhaltige Unternehmensentwicklung) wird dies immer bedeutender. Gravierende Umweltrisiken können zu erheblichen Kaufpreisabschlägen führen.

Compliance Due Diligence

In den letzten Jahren sind immer wieder Regelverstöße ans Licht gekommen, die Unternehmen einen erheblichen Schaden zugefügt haben. Daher ist es wichtig, dass das Unternehmen ein fundiertes Regelwerk hat und dieses eingehalten und überwacht wird. Eine mangelhafte Compliance kann zu einem erheblichen Imageschaden führen und ebenso finanzielle Konsequenzen haben. Um den Status des Unternehmens auf dieser Ebene zu bewerten, wird daher eine Compliance Due Diligence durchgeführt.

Die Bausteine der Commercial Due Diligence

Die bisherigen Bausteine der Due Diligence analysieren die Vergangenheit und die Gegenwart des Unternehmens, für den Käufer ist jedoch die Zukunftsfähigkeit mindestens ebenso bedeutend. Daher sind die Bausteine der Commercial Due Diligence auf die Zukunft ausgerichtet, um die zukünftigen Potenziale des Unternehmens abzuschätzen.

Das Management von Veränderungen

Hier wird ermittelt, wie sich die relevanten Felder Markt/Kunde, Wettbewerb, Technologie, Normen/Gesetze/Vorschriften und der gesellschaftliche Wandel auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auswirken werden. Damit sind zukünftige Chancen und Risiken für die Unternehmensentwicklung zu erkennen und zu gewichten.

Die Veränderungsanalyse hilft, sich auf die relevanten Veränderungen und deren Einfluss zu konzentrieren.

Die strategische Rolle des Unternehmens

Neben der Analyse externer Faktoren von Veränderungen sind auch interne Faktoren für die Due Diligence relevant: Daher wird ermittelt, welche strategische Rolle das Unternehmen einnehmen will, um zu erkennen, ob die dafür notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen und Voraussetzungen gegeben sind.

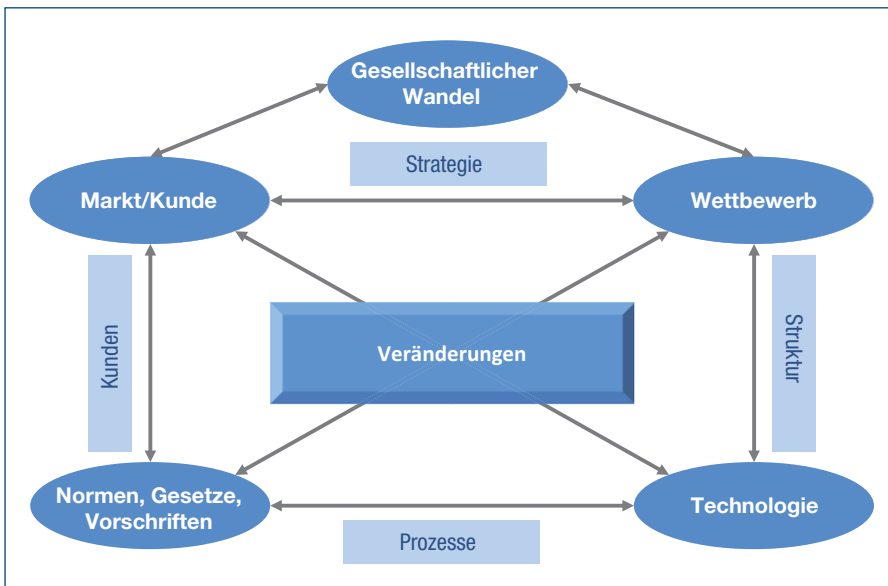


Abbildung 1: Felder der Veränderungen

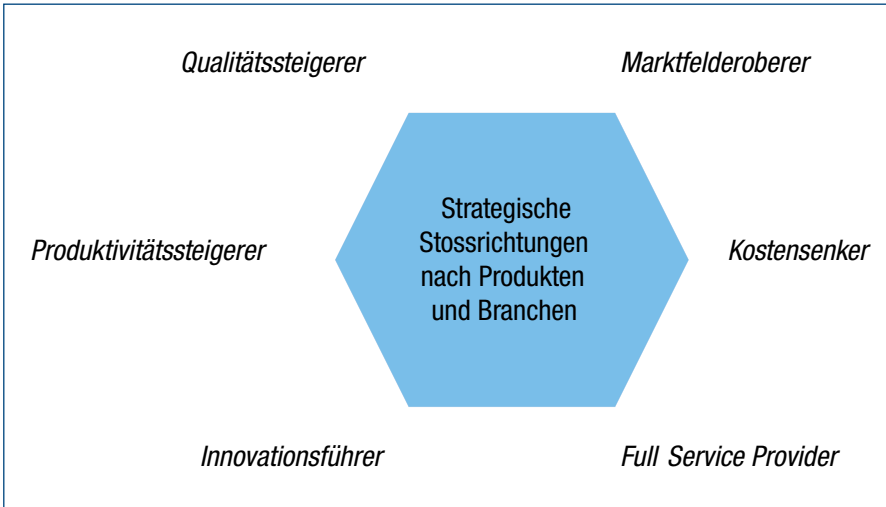


Abbildung 2: Strategische Stossrichtungen

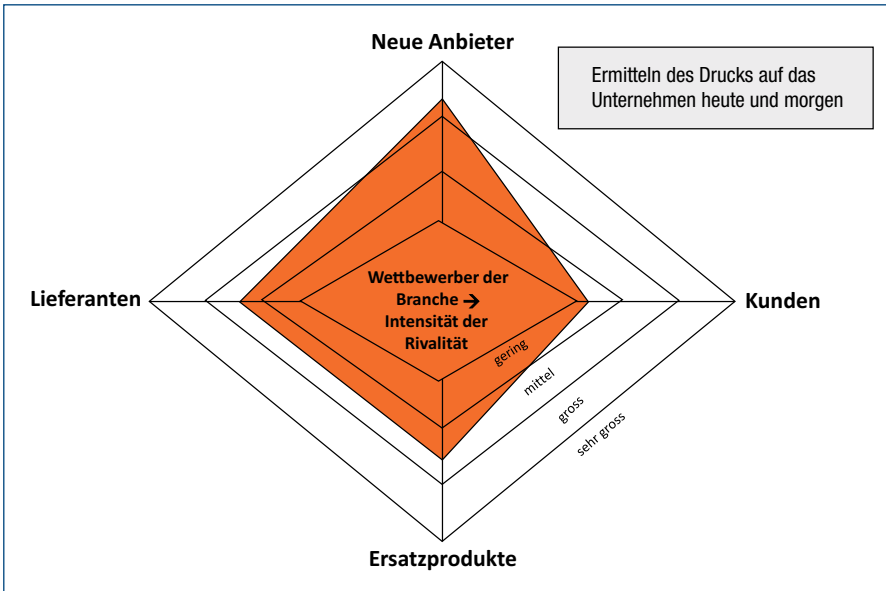


Abbildung 3: Wettbewerbssituation

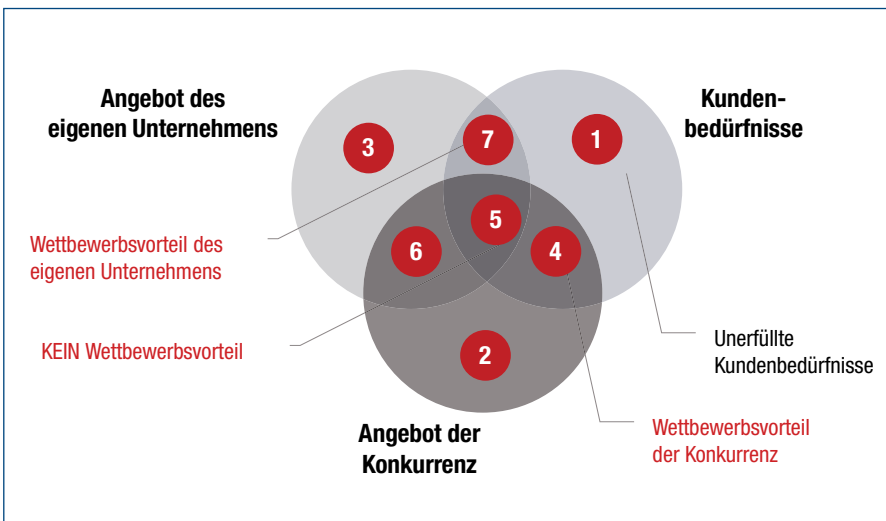


Abbildung 4: 7 Felder im 3-Circle-Modell

Sieht sich das Unternehmen beispielsweise in der Rolle des Innovationsführers, dann sind folgende Werte von Bedeutung: Höhe des F+E-Aufwands, Umsatz/Marge neuer Produkte, neue Kunden aufgrund neuer Produkte, Innovationspipeline, Flop- bzw. Erfolgsquote.

Die Marktanalyse

Mit einer Marktanalyse werden nicht nur die Grösse und die Wachstumsrate des Markts, sondern auch die Ertragskraft und Rivalitäten untersucht. Damit wird aufgedeckt, ob es leicht oder schwer sein wird, in diesem Markt zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen oder zu verlieren. Ebenso ist zu prüfen, wie hoch die Eintrittsbarriere in den Markt ist. Die Eintrittsbarrieren zeigen auf, ob es für neue Anbieter leicht oder schwer ist, in den Markt einzudringen.

Die Kundenanalyse

Die Kundenanalyse betrachtet nicht nur aktuelle Kundengrössen, sondern auch das zukünftige Kundenpotenzial. Mittels einer Conjoint-Analyse kann die Präferenzstruktur der Kunden ermittelt werden. Es wird untersucht, ob das Unternehmen genau diese Kriterien gut bzw. besser erfüllt als der Wettbewerb.

Die Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse betrachtet die aktuelle und zukünftige Wettbewerbssituation. Die Intensität des Wettbewerbs in der Branche ist ein wichtiger Indikator für die Ertragskraft der Branche und damit auch für die Ertragsserwartungen des Unternehmens.

Mittels der Three Circle Analysis können die Vorteile bzw. Nachteile des Unternehmens im Vergleich zum relevanten Wettbewerb ermittelt werden. Dadurch kann gezielt das Leistungsprogramm weiterentwickelt werden, um genau diese Leistungen zu entwickeln, die für den Kunden wichtig sind und die der Wettbewerb nicht anbietet.

Die Technologieanalyse

Die Technologieanalyse betrachtet die im Unternehmen vorhandenen Technologien, ermittelt die Technologiestärke und den Reifegrad der Technologie. Aus Sicht der Anwendungen kann dann aufgezeigt werden, welche Technologien dem Unternehmen noch fehlen bzw. welche neuen Technologien

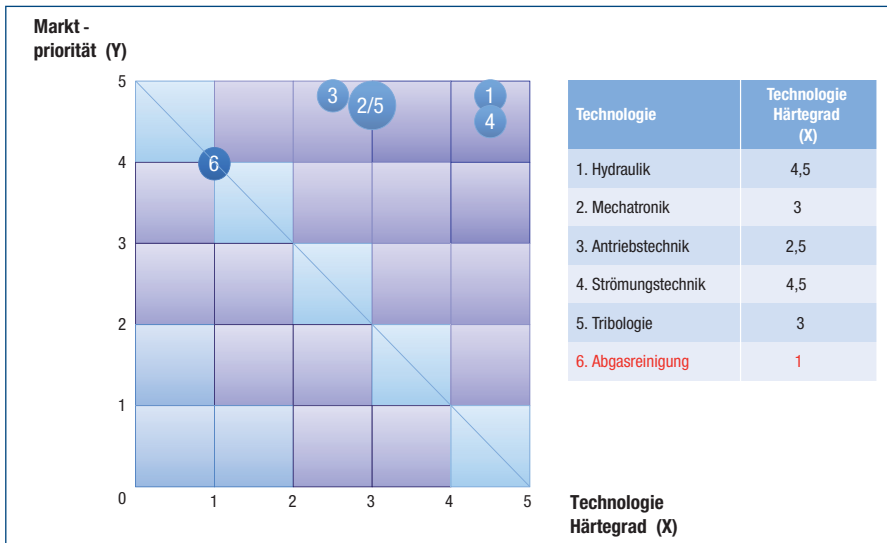


Abbildung 5: Markt-Technologie-Portfolio

in der Entstehung sind oder teilweise schon eingeführt werden.

Die Analyse der Kompetenzen

Die Kompetenzanalyse betrachtet die Kompetenzen des Unternehmens und ermittelt den Reifegrad dieser Kompetenzen. Daraus kann dann abgeleitet werden, welche Kompetenzen mit Blick auf die Zukunft fehlen bzw. welche Kompetenzen erweitert bzw. neu aufgebaut werden müssen.

Die Analyse des Geschäftsmodells

Im finalen Ansatz wird das Geschäftsmodell des Unternehmens analysiert, um zu erkennen, ob das bisherige Geschäftsmodell überlebensfähig ist oder ob das aktuelle durch ein neues zu ersetzen ist.

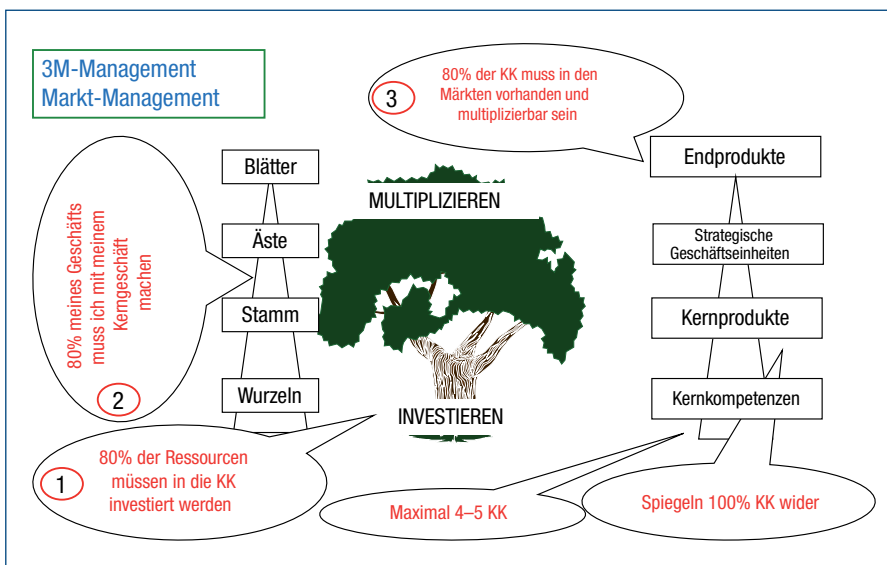


Abbildung 6: Das Baum-Modell des Kernkompetenz-Ansatzes – Die 3x80-Regel

Zusammenfassende Bewertung

Nachdem das Unternehmen ganzheitlich durch unterschiedliche Analysen untersucht und anhand verschiedener Perspektiven beurteilt wurde, ergibt sich ein Gesamtbild. Dieses Gesamtbild kann deutlich von den Einzel-Due-Diligences abweichen. Ein Unternehmen kann beispielsweise über gute historische Werte verfügen, allerdings aufgrund technischer Veränderungen schlechte Zukunftsaussichten haben. So werden zum Beispiel die Erwartungen eines Herstellers von Dichtungen für Verbrennungsmotoren durch den Wandel zur Elektromobilität schlecht zu bewerten sein, obwohl die Vergangenheitswerte sehr gut waren.

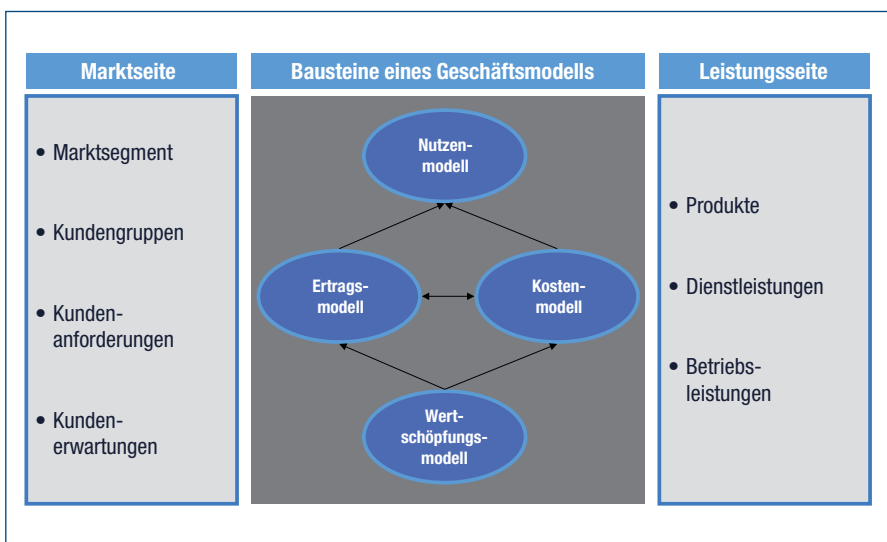


Abbildung 7: Zentrale Bausteine eines Geschäftsmodells

Aus diesem Grund ist es wichtig, die Einflussstärke von relevanten Veränderungen möglichst präzise abzuschätzen. Gerade bei technologischem Wandel ist dies allerdings eine grosse Herausforderung.

Die Abwägung der Einflussstärke derartiger externer Einflüsse ist schwer und muss immer wieder geprüft und aktualisiert werden.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.