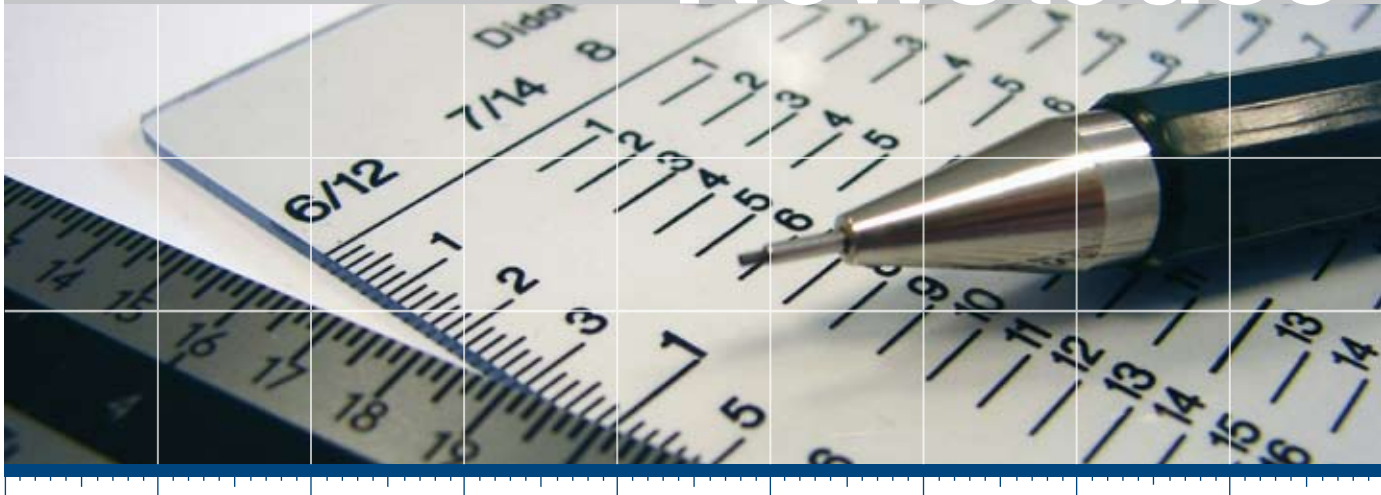


News to use



Investitionen absichern

Due Diligence: ein Instrument gegen Fehlschläge

„Due Diligence“ lässt sich wörtlich etwa mit „**gebotene Sorgfalt**“ übersetzen. Diese ist tatsächlich am Platze, wenn es darum geht, **Risiken bei Investitionen** wie Unternehmensbeteiligungen oder Akquisitionen zu erkennen und zu vermeiden. Üblicherweise befasst sich die Due Diligence mit der sorgfältigen, **systematischen Prüfung und Analyse** von Daten eines Investitions-, Übernahme- oder Fusionskandidaten. Und umgekehrt: **Wer Investoren sucht**, tut gut daran, die entsprechenden Informationen im Rahmen einer Due Diligence offen zu legen. Klassischer Gegenstand einer solchen **Stärken- und Schwächenanalyse** sind Bilanzen, personelle und sachliche Ressourcen, die strategische Position, rechtliche und finan-

zielle Risiken, Umweltlasten usw. Identifizierte Risiken führen entweder zu einem **Abbruch der Verhandlungen** oder werden in der **Kaufpreisfindung** in Form von Preisabschlägen oder Garantien berücksichtigt.

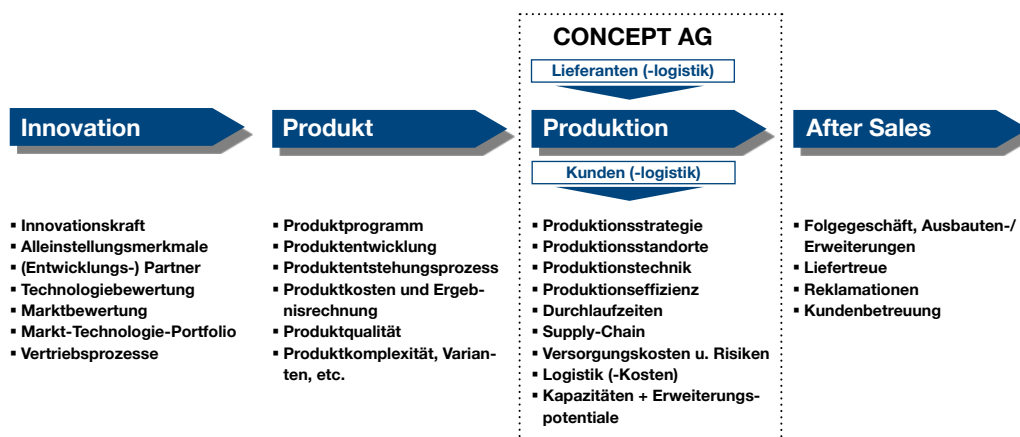
Die Stärken oder Schwächen von Industriebetrieben werden entscheidend geprägt durch Produktion und Organisation. Folgerichtig muss die klassische Due Diligence hier um **technisch-organisatorische Aspekte** erweitert werden. Ziel des **Produktions- und Organisations-Checks** ist deshalb eine grundsätzliche Beurteilung der Organisation und der damit verbundenen Prozesse des Unternehmens. Der Schwerpunkt liegt auf der



Dr. Harald Balzer
Vorstandsvorsitzender
CONCEPT AG

Die Wertschöpfung beurteilen

Analyse von Produktion und Organisation



Ganzheitliche Bewertung des Produktspektrums, der Wertschöpfungskette, des SCM, des Produktionssystems, etc. mit den DD Partnern



Mit den Zielen:
Reduktion des WORKING CAPITAL
und der Steigerung des EBIT

Beurteilung von Wachstumsperspektiven bzw. -risiken. Weiterhin ist die Bewertung der produktseitigen und produktionstechnischen Aufstellung, die Darstellung von Alleinstellungsmerkmalen und die Vor-Ort-Analyse in den Produktionswerken Inhalt der Beurteilung.

Institutionen wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die üblicherweise für eine Due Diligence verantwortlich zeichnen, stoßen hier an ihre **fachlichen Grenzen**. Zur Identifikation der technisch-organisatorischen Risiken ist eine **entsprechende Expertise** unerlässlich.

Transparenz schaffen

Die Analyse im Team

Die Durchführung einer Due Diligence (DD) ist **Teamwork zwischen Fachleuten** verschiedener Disziplinen. Nur so ist sichergestellt, dass alle Fakten sichtbar werden.

Gemeinsam mit **Marketingexperten** wird der prognostizierte Geschäftsverlauf mit dem **Status der Produktionswerke** und deren **künftiger Leistungsfähigkeit** abgeglichen. Dabei stehen die Entwicklung der Kapazitäten und die Notwendigkeit von Investitionen im Vordergrund. Letztendlich wird die Frage beantwortet, ob die Ertragsstärke und Deckungsbeiträge durch **die vorliegende Investitionsplanung nachhaltig abgesichert** werden.

Mit den **Finanzexperten** werden die **Wertschöpfungsstrukturen** und insbesondere die in der Planung hinterlegten Veränderungen der **Kosten-**

strukturen analysiert. Wichtig ist, dass ein Abgleich mit den Gegebenheiten und **Maßnahmen** vor Ort erfolgt: Welche Produktivitätssteigerungen sind möglich? Wie effizient ist die Instandhaltung? Technischer Status von Steuerungssystemen, Werklayout und Werksinfrastrukturen? Ergebnis ist neben den erkannten Risiken die **Beurteilung des Investitionsbedarfs** zur Absicherung der Wachstumsziele.

Die technisch-organisatorische DD ist häufig **Zünglein an der Waage**. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden nicht nur auf Basis von Planzahlen und Bilanzen beurteilt, sondern vor Ort, „im wirklichen Leben“. Wer darauf verzichtet, den kaufmännischen Teil durch detaillierte Analysen technischer Fachexperten verifizieren zu lassen, verzichtet damit auf eine wichtige **Absicherung seiner Investition**.

Am Ort des Geschehens

Vorgehen bei technischer-organisatorischer Due Dilligence

Die eigentliche **Analyse von Produktion und Organisation erfolgt** in drei Phasen:

1. Zusammenstellung verfügbarer Informationen
2. Werksbesuche
3. Bewertung

Eingangsgroßen sind alle verfügbaren Informationen zum Status und zur geplanten Geschäftsentwicklung wie Mengengerüste, Deckungsbeiträge auf Articlebene, Innovationen, Stellgrößen für das Wachstum usw. Im Grunde werden alle Daten benötigt, die zu sinnvollen Aussagen herangezogen werden können. Diese Informationsströme laufen im DD-Team zusammen und werden dort gebündelt.

Die **Werksbesuche** sind so effizient wie möglich zu gestalten. Deshalb geht im Vorfeld eine Informationsbedarfsliste an die Verantwortlichen, die dann im Rahmen von Interviews durchgegangen wird.

Aus technischer Sicht stehen folgende Aspekte im Vordergrund: Analyse der Wertschöpfungs- und Marktversorgungsprozesse, Fertigungsverfahren und Technologien, Leistungsfähigkeit der Produktionsstandorte, Wachstumsmöglichkeiten, Innovationsstrategie, Standortstrategie, Alleinstellungsmerkmale im Produktionssystem. Die organisatorische Analyse fokussiert sich auf Führungs- und Organisationsstrukturen, Geschäftsprozesse und Managementprozesse, Führungsmethoden und Führungskultur. Um nur die wichtigsten Punkte zu nennen.

Die abschließende **Bewertung** stützt sich auf **SWOT-Analysen** einerseits sowie **Technologie- und Standortprofile** andererseits. Diese werden in einem Bericht zusammengefasst, der ggf. Abbruchkriterien („Dealbraker“) transparent macht und Möglichkeiten zur Optimierung der Wertschöpfungsstruktur aufzeigt.

Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Dr. Axel Tome

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
axel.tome@concept.ag
www.concept.ag

Next News to use:
Ausgabe 30
November 2008
Thema: N.N.

Titelfoto:
photocase.com ©derthomasonline.de