

# 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. They are holding a wooden basket filled with green grapes. The background is a blurred vineyard with green leaves and a wooden trellis.

**Trends in der Unternehmensbewertung**  
**Mag. Gerhard Pettin, Landessprecher**  
**25.09.2024**



## Experts Group Übergabe-Consultants

- Organisiert in der Fachgruppe UBIT
- Qualifizierte Experten im Bereich der Unternehmensnachfolge, Betriebsübergabe/-übernahme, Unternehmenskauf/-verkauf
- Rund 140 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 potentieller Unternehmen und Käufer
7. Verhandeln mit Käufer und Verkäufer
8. Koordinieren aller Beteiligten
9. Lösen von Blockaden und Konflikten
10. ...

Hard Facts

Soft Facts



## DER (UNTERNEHMENS-) WERT?

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

**„Unternehmen ist das wert, was ein Käufer bereit ist dafür zu zahlen“**

Zusammensetzung\Methode:

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

Gekauft wird:

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



## KMU - GÄNGIGE METHODEN & ANLÄSSE

- Ertragswertverfahren (U -Wert = zukünftig erwartete Erträge)
  - DCF-Methode (Abzinsung zukünftiger Cashflow)
  - Multiplikatoren (Vergleichsverfahren Peer Group, Branche => Umsatz, EBIT, EBITDA)
  - Praktiker Methoden (Achtung: Keine wissenschaftlichen Standards, Branchenspezifische Usancen/Methoden)
- ⇒ Eigentümerwechsel (Transaktion)  
Kauf-/Verkauf; Scheidungen, Insolvenz-/Liquidationsverfahren  
Spaltungen, Ausübung von Aufgriffsrechten
- ⇒ Keine Transaktion  
Bonitätsbeurteilungen, Überprüfung von Kreditrisiken, Verpachtung von Unternehmen,





## AUSGANGSSITUATION...

- Betriebe beschäftigen sich mit dem Thema Unternehmenswert/  
Wertermittlung oft (zu) spät im Rahmen der Übergabepflege  
**=> 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 („leben“ von aussagekräftigen Daten)
  - Unterschiedliche Ergebnisse mit den jeweiligen Verfahren
  - Der errechnete Unternehmenswert ist abhängig von den Bewertungsansätzen und den individuellen Gewichtungen
  - Jahresabschlüsse werden steuerlich ausgerichtet – Problem: Datenaktualität
  - Prognoseunsicherheiten (z.B.: Fristigkeit des Eintritts der Einnahmenüberschüsse...) bzw. fehlende Planrechnungen
- => Ohne rollierende Planungen und Anpassungen geht es nicht**





## 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, klassisch)

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



## TRENDS in der UNTERNEHMENSBERWERTUNG

- Die Analyse der „klassischen“ Werttreibern wird zunehmend ergänzt und erweitert um die Thematik „Nachhaltigkeit“.
- Die Ergebnisse beeinflussen bereits wesentlich Bewertungen & Ratings im KMU - Segment (Einfluss auf Kreditkonditionen!)  
**=> Wesentliche (zukünftige) Imagefaktoren (Marktsicht)**
- Detaillierte Unternehmensanalysen mit Fokus auf die qualitativen Wertfaktoren haben stark an Bedeutung/Gewicht gewonnen, da:
  - *Fehlende Datenaktualität*
  - *Atypische Geschäftsverläufe (Umsatzeinbrüche, „Mondpreise“, Lieferengpässe/Überlager, a.o. Erträge...)*



## **WERTTREIBER „NACHHALTIGKEIT“ – ESG DUE DILIGENCE (Beispiele, Trends in der Unternehmensbewertung)**

- **UMWELT**
  - Abfall-/Sondermüllkonzepte
  - Energie., Wasserverbrauch (Maßnahmen...)
  - CO2 Emissionen
- **SOZIALES**
  - Interne Arbeitsbedingungen & Lieferketten
  - Arbeitssicherheit (Reduktion Unfälle, Krankheit)
- **UNTERNEHMENSFÜHRUNG**
  - IT - Sicherheit
  - Transparente Strukturen
  - Diversität auf Führungsebene



## TRENDS in der UNTERNEHMENSBERWERTUNG

- Nachhaltige Investments
- Digitalisierungsgrad des Kaufobjektes
  - \* Transformation bestehender Geschäftsmodelle
  - \* Webbasierende Geschäftsmodelle (Plattformen => Webshop,...)
- ➡ Diskontinuität im Vergleichszeitraum durch kurzfristige Veränderungsprozesse. Krisen haben die Prozesse beschleunigt
- ➡ Bedeutung von Prognoserechnungen hat stark zugenommen



## TRENDS in der UNTERNEHMENSBERWERTUNG

- Neue Methoden der Prognoserechnung/Verringerung des Prognoserisikos

Verlängerung der Planungshorizonts um eine Konvergenzphase aufbauend auf der Detailplanung bei Änderungen bestehender oder neuer Geschäftsmodelle

➡ Einsatz von Szenario Techniken (z.B.: „Monte Carlo“)

- Neue Herausforderungen für den Bewerter

Von der Datensammlung & -aufbereitung hin zur Analyse von Ergebnissen => Einsatz neuer Tools und Techniken (KI, Process Mining, lernende Algorithmen)

➡ Prozesse über digitale Spuren analysieren, rekonstruieren bzw. -optimieren





### **DEFIZITE AUS DER PRAXIS – ZUSAMMENGEFASST**

- Ausschließliche Anwendung von quantitativen Methoden – mit Vergangenheitsorientierung
- Keine (oberflächliche) qualitative Unternehmensbewertung
  - Zeit-, Kostenproblematik
  - Aktualität und Verfügbarkeit der Daten/Informationen

➡ **Verschlechterung seit dem Jahr 2019**
- Werttreiber (Wertindikation), welche zur Bestimmung zukünftiger Erfolge dienen können (Trendentwicklung in der U – Bewertung), werden nicht gepflegt bzw. in die Betrachtungen mit einbezogen
  - ➡ **Administrativer Aufwand**
  - ➡ **Sensibilisierung & Kommunikation sind notwendig**



## I. FALLBEISPIEL

- **Ausgangssituation:**

Installationsbetrieb (EU): Positives EK („aktuelle“ Bilanz 2022), buchmäßiger Gewinn (vor Bereinigungen), Eigentümer will aus Altersgründen Ende 2024 aufhören. Keine Nachfolgekandidaten in der Familie sowie beim Eigenpersonal (9 MA)

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

- ✓ Inhabergeführtes Unternehmen – autoritär (Schlüsselmitarbeiter: 55+, kein Organisationsentwicklungskonzept)
- ✓ Hohes Abhängigkeitsverhältnis von 3 Großkunden (Umsatzanteil: ca. 63%)
- ✓ Kein vorhandenes Managementinformationssystem (BH wird von Ehegattin in Pension gemacht)
- ✓ Veralteter Marktauftritt, keine aktiven Marktaktivitäten
- ✓ Standort (im Eigentum, gute Lage) hat einen gegebenen Investitionsbedarf (u.a. Heizungsanlage)



## II. FALLBEISPIEL

### • Ausgangssituation:

Elektronikunternehmen (GmbH): Negatives EK (Bilanz 2023 liegt vor), Hoher Grad an Digitalisierung (u.a. Erfolgreicher Onlinevertrieb) Expansionshindernis: finanzielle Mittel (fehlende Sicherheiten), Wachstumsfinanzierung als Verkaufsmotiv, „Hausaufgaben“ (u.a. Energiesparmaßnahmen; Lieferkettendokumentation) in Umsetzung

### • Ergebnisse betriebswirtschaftliche DueDiligence (auszugsweise):

- ✓ Das EBIT erhöhte sich im Dreijährigen Betrachtungszeitraum um 38%
- ✓ Innovative Produkte (Weiterentwicklungen im Krisenzeitraum)
- ✓ Hohe Mitarbeiterqualität (laufende Schulungen), keine Fluktuation
- ✓ Qualitätssicherungssystem (ISO 9001), Nachhaltigkeitsverantwortlicher in GF
- ✓ Professioneller Marktauftritt und – laufende Aktivitäten
- ✓ Ausgeprägtes Managementinformationssystem (u.a. regelmäßige SOLL/IST Vergleiche, Liquiditätsplanungen..)



## Zusammengefasste **ERGEBNISSE**

- **Beispiel 1:**

Aus Sicht eines Dritten ist ein **hohes Risikopotenzial** erkennbar, welches die Nachhaltigkeitsdauer wesentlich beeinflusst. Nach Durchführung der notwendigen Ergebnisbereinigungen ergab sich ein **negativer Ertragswert**. Eine mögliche zukünftige kalkulatorische Miete war in der Planung (Standortattraktivität ist vorhanden) nicht darstellbar. Als mögliche betriebswirtschaftliche Wertfaktoren verblieben: Eingeführter Name, Personal zur Übernahme, verwertbares AV/UV .

Aktuell wird die Option einer Stilllegung des operativen Geschäftes sowie eine weiterführende Immobilientransaktion präferiert (Steuerliche/Rechtliche Überprüfungen sind im Gange)



## Zusammengefasste ERGEBNISSE

- **Beispiel 2:**

Attraktives Angebot (mehrheitliche Anteilsübernahme) eines namhaften Elektronik-Konzerns. Weiterbeschäftigung der Gesellschafter innerhalb der operativen Geschäftsführung im Entwicklungsbereich sowie der Kleinserienproduktion. Positiv beurteilt wurden insbesondere der Grad der Digitalisierung sowie die zukunftsorientierten Entwicklungen, mit einem hohem gegebenen Nachhaltigkeitspotenzial



## RESÜMEE

- Die aktuellen Krisen verstärken die Bedeutung & Wichtigkeit einer umfassenden vorbereitenden betriebswirtschaftlichen Unternehmensanalyse im Rahmen der Wertermittlung
- Nicht alles was quantitativ glänzt ist Gold
- Ein sehr genauer Blick hinter die (betrieblichen) Kulissen lohnt sich
- Qualitative Assets als Werttreiber müssen transparent gemacht werden und in den Zukunftsbetrachtungen und Planungen mit einbezogen werden, welche stark an Bedeutung gewonnen haben
- Experten mit Branchen Knowhow sind wichtig – Diese sollten prozess- & zielorientiert eingesetzt werden, um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erhalten.





## Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Mag. Gerhard Pettin, Landessprecher EG Übergabe  
Email: [ub-pettin@aon.at](mailto:ub-pettin@aon.at)

Finden Sie Ihren passenden Übergabe Experten in Salzburg  
direkt unter: [www.uebergabe.at](http://www.uebergabe.at)