

Due Diligence

Analyse und Bewertung sozialer
Unternehmen im Fusions- und
Integrationsprozess

Dr. Marco Kern

22. September 2011

Agenda

1 Vorstellung der Evangelischen Kreditgenossenschaft

2 Due Diligence

3 Resümee

Die EKK stellt sich vor.

Die Evangelische Kreditgenossenschaft eG (EKK) mit Sitz in Kassel ist eine genossenschaftlich organisierte Kirchenbank.

Bilanzsumme	4,11 Mrd. €
Kundeneinlagen inkl. verb. Verbindlichkeiten	3,45 Mrd. €
Kreditvolumen	1,39 Mrd. €
Mitarbeiteranzahl	309

Stand: 31.12.2010



Die EKK bietet einen vielfältigen Mehrwert.



Durch Partizipation unterstützen wir die Entwicklung einer zukunftsfähigen und lebenswerten Gesellschaft.

Unsere Unternehmenskultur basiert auf christlichen Werten, die soziales Engagement für uns selbstverständlich machen.



Der Erhalt von Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen ist uns wichtig. Bei unserem Produkt- und Serviceangebot achten wir auf den bewussten Umgang mit den Ressourcen unserer Schöpfung. Insgesamt hat ökologisches Handeln für uns eine hohe Priorität.



Wir fördern eine Wirtschaftsweise, die dauerhaft eine tragfähige Grundlage für den Erwerb und Erhalt von Wohlstand bietet. Durch effizientes und nachhaltiges Wirtschaften werden Erträge erzielt, die den Unternehmenserhalt und die Förderung von Kirche und Diakonie ermöglichen. Gleichzeitig unterstützen wir damit die wirtschaftliche Stabilität und eine faire Preisgestaltung.

Agenda

- 1 Vorstellung der Evangelischen Kreditgenossenschaft
- 2 Due Diligence
- 3 Resümee

Due Diligence – Theoretische Grundlagen

Definition und Funktionen der Due Diligence

- Definition der Due Diligence
 - Sorgfaltspflicht bzw. „gebotene Sorgfalt“ im Fusions- und Integrationsprozess
 - Detaillierte Analyse und Bewertung von Unternehmen hinsichtlich der wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen, strukturellen, personellen, kulturellen Gegebenheiten wie auch der Marktpositionierung
 - Identifizierung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
- Funktionen der Due Diligence
 - Informationsfunktion
 - Analysefunktion
 - Bewertungsfunktion
 - Beweissicherungs-/Exkulpationsfunktion



Due Diligence – Theoretische Grundlagen

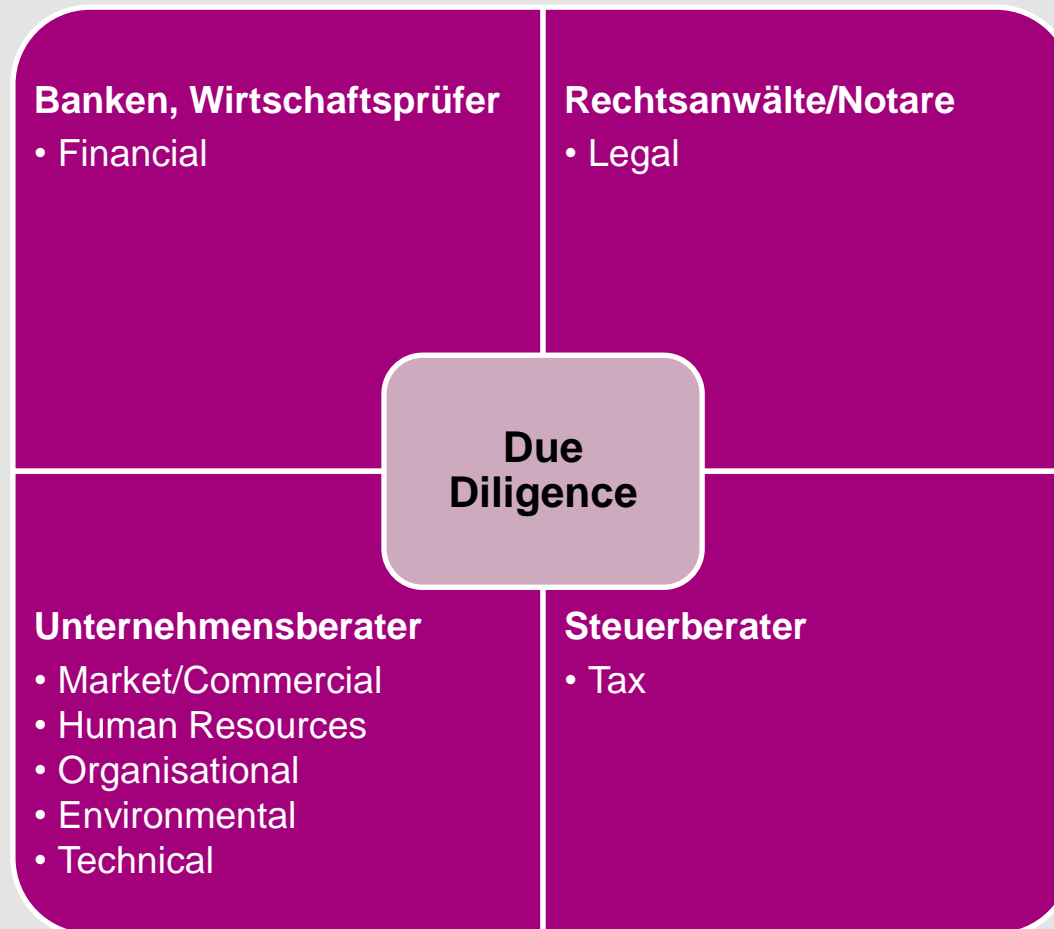
Formen der Due Diligence

- **Financial Due Diligence**
 - Unternehmensanalyse
 - Analyse der Unternehmensplanung
- **Market/Commercial Due Diligence**
 - Markt & Wettbewerb
 - Marktsegmentierung
- **Legal Due Diligence**
 - Analyse der internen und externen Rechtsbeziehungen
 - Darstellung der wesentlichen Verträge
- **Tax Due Diligence**
 - Analyse Steuerstatus und steuerliche Chancen und Risiken
 - Entwicklung steuerlich optimierte Transaktionskonzepte
- **Human Resources Due Diligence**
 - Analyse des strukturellen und individuellen Humankapital
 - Darstellung der Werte des Humankapital
- **Organisational Due Diligence**
 - Analyse der Organisationsstruktur des Unternehmens
 - Analyse des Organisationshandbuchs
- **Environmental Due Diligence**
 - Analyse der Umweltqualität des Standortes
 - Analyse der Energieeffizienz
- **Technical Due Diligence**
 - Analyse des technischen Zustandes von Anlagen und Gebäuden
 - Bewertung von Modernisierungspotenzialen

Due Diligence – Theoretische Grundlagen

Wer erstellt welchen Teil einer Due Diligence?

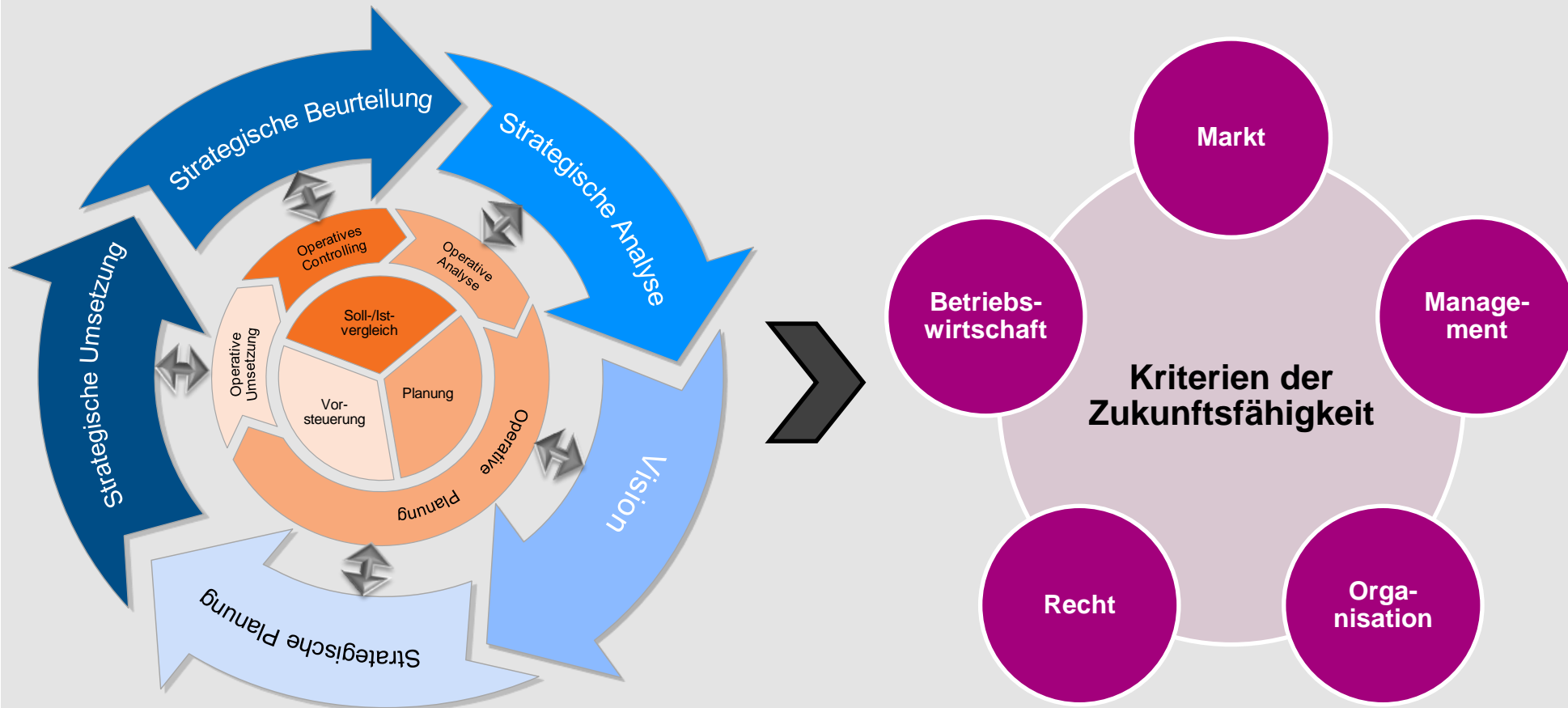
- Die Durchführung einer kompletten Due Diligence benötigt viele Spezialisten.



Due Diligence – Theoretische Grundlagen

Strategieprozess und Due-Diligence-Formen in Synergie

- Der Strategieprozess dient in seiner Durchführung als Grundlage für eine Due Diligence.

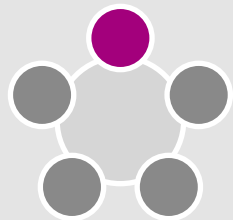


Due Diligence – Markt

Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

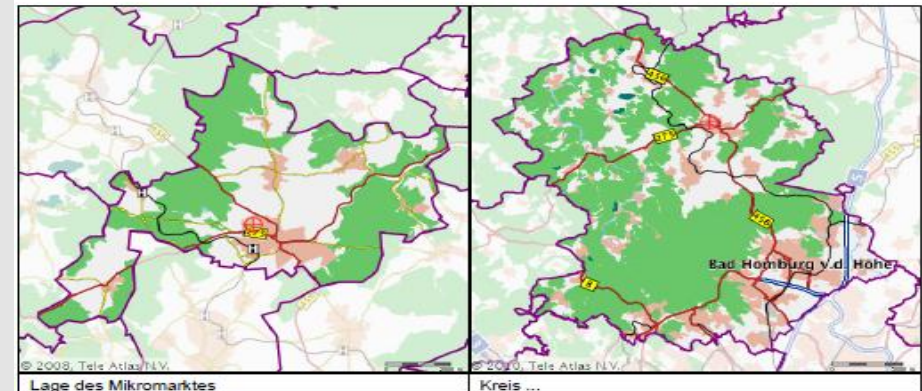
Theorie

- Marktanalyse
 - Marktentwicklung
 - Marktvolumen
 - Marktanteile
 - Marktpotenzial und -ausschöpfung
 - Marktpositionierung
- Zielgruppenanalyse
- Wettbewerbsanalyse



Praxisbeispiel

Daten zur Mikro- und Makrolage



Quelle: Mikromarktdaten, Acxiom Deutschland GmbH, Neu-Isenburg
Aktualität: 1. Quartal 2011

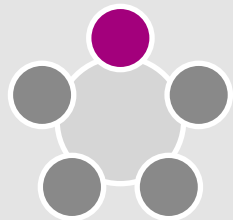
Daten zum Mikromarkt:

Mikromarkt-Identifikation und Kennzahlen			
Mikromarkt	xy	Gemeinde	xy
Landkreis	Kreis ...	Bundesland	Hessen
Bevölkerungsdichte (EW/qkm)	237	Fläche in km ²	55,83

Mikromarkt-Klassifikation	
Klassifikation	Wohngebiet
Milieu	Bürgerlich-etabliertes Milieu
Firmendominanz	nicht anwendbar
Dominante Lebensphase ersten und zweiten Ranges	Die Altersklasse der 55 bis unter 60 Jahre ist mit Mikromarkt im Vergleich zum Bundesdurchschnitt am auffälligsten vertreten. Danach folgt die Altersklasse der 50 bis unter 55 Jähigen.
Zentralität	Einzugsgebiet
Siedlungsstruktur	Agglomerationsraum
Zusatzinformation zur Zentralität	Speckgürtel

Theorie

- Marktanalyse
 - Marktentwicklung
 - Marktvolumen
 - Marktanteile
 - Marktpotenzial und -ausschöpfung
 - Marktpositionierung
- Zielgruppenanalyse
- Wettbewerbsanalyse



Praxisbeispiel

Bevölkerungsstruktur und –entwicklung

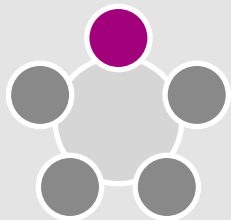
Bevölkerung	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
Bevölkerung gesamt	25.686	52.286	201.046
Bevölkerungsdichte (EW/qkm)	326,79	166,31	284,21
Bevölkerungsentwicklung[1 ¹]	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
Bevölkerung im Jahr 2015 (Abweichung zum Jahr 2010 in %)	25.688 0,0%	52.333 0,1%	201.746 0,3%
Bevölkerung im Jahr 2020 (Abweichung zum Jahr 2015 in %)	25.690 0,0%	52.380 0,1%	202.446 0,3%
Altersstruktur Senioren	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
Bevölkerung von 65 bis unter 70 Jahren (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	1.582 6,2%	3.241 6,2%	13.106 6,5%
Bevölkerung von 70 bis unter 75 Jahren (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	1.148 4,5%	2.470 4,7%	10.368 5,2%
Bevölkerung von 75 bis unter 80 Jahren (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	736 2,9%	1.608 3,1%	6.905 3,4%
Bevölkerung von 80 bis unter 85 Jahren (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	611 2,4%	1.273 2,4%	5.595 2,8%
Bevölkerung älter als 85 Jahre (Anteil an der Gesamtbevölkerung in %)	578 2,3%	1.138 2,2%	5.034 2,5%
Bedarfskennwert	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
vorhandene vollstationäre Pflegeplätze	137	382	2.143
rechnerischer Bedarf auf Basis der >80Jährigen	238	482	2.126
rechnerischer Bedarf auf Basis der >65Jährigen	186	389	1.640
Kaufkraft	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km
Index – Private Kaufkraft	128	126	130
Index einzelhandelsrelevante Kaufkraft	101	101	103

Due Diligence – Markt

Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditsentscheidung

Theorie

- Marktanalyse
 - Marktentwicklung
 - Marktvolumen
 - Marktanteile
 - Marktpotenzial und -ausschöpfung
 - Marktpositionierung
- Zielgruppenanalyse
- Wettbewerbsanalyse



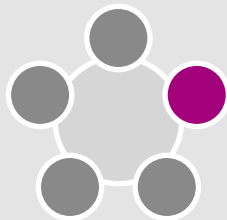
Praxisbeispiel

Regionale Kennziffern zu den Pflegebedürftigen und –einrichtungen auf Basis der Pflegestatistik (Kreisvergleich) (Stand 2007/publiziert Herbst 2009)

Indikatorwerte	Gemeinde			Landkreis	Bundesland
	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km	Kreis	Hessen
Gesamtbevölkerung	25.686	52.286	201.046	226.290	6.061.951
Pflegebedürftige					
anteilig an Bevölkerung	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,9 %
Anteil der 75-Jährigen und Älteren	7,5%	7,7%	8,7%	8,9 %	8,5 %
Anteil der vollstationären Dauerpflege an den Pflegebedürftigen insgesamt	30,8 %	30,8 %	30,8 %	30,8 %	24,1 %
Auslastung der vollstationären Dauerpflege				85,4 %	87,3 %
Basiszahlen zu den Pflegebedürftigen	Gemeinde			Landkreis	Bundesland
	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km	Kreis	Hessen
Pflegebedürftige insgesamt	694	1.412	5.428	6.054	175.836
Ambulante Pflege (Anteil an Pflegebedürftige ges.)				1.171 19,3%	35.660 20,3%
Stationäre Pflege (Anteil an Pflegebedürftige ges.)	220 31,7%	448 31,7%	1.721 31,7%	1.919 31,7%	44.669 25,4%
- davon vollstationäre Dauerpflege (Anteil Stationäre Pflege ges.)	213 97,1%	435 97,1%	1.671 97,1%	1.863 97,1%	42.340 94,8%
- davon Kurzzeitpflege (Anteil Stationäre Pflege ges.)	2 0,8%	4 0,8%	14 0,8%	16 0,8%	1.234 2,8%
- davon teilstationäre Pflege (Anteil Stationäre Pflege ges.)	5 2,1%	9 2,1%	36 2,1%	40 2,1%	1.095 2,5%
Pflegeldempfänger (Anteil an Pflegebedürftige ges.)				2.964 49,0%	95.507 54,3%
Basiszahlen zu den Pflegeeinrichtungen	Gemeinde			Landkreis	Bundesland
	Radius 5 km	Radius 10 km	Radius 15 km	Kreis	Hessen
Pflegedienste				23	901
Personal in Pflegediensten				600	16.456
Pflegeheime	3	6	26	27	672
Verfügbare Plätze in Pflegeheimen	149	394	2.403	2.220	49.940
- davon für vollstationäre Dauerpflege	137	382	2.143	2.182	48.496
Personal in Pflegeheimen				1.454	36.844

Theorie

- Konzepte zur Profilbildung und -schärfung
- Strategieentwicklungsprozesse und ausformulierte Strategien
- Anpassungsfähigkeit des Managements an sich ändernde Rahmenbedingungen
- Einsatz von Managementinstrumenten (strategisch und operativ)
- Beherrschung von Erlös- und Kostenstrukturen



Praxisbeispiel

- Alleinstellungsmerkmale der Dienstleistungen wurden herausgestellt
- Strategische Entscheidungen werden im Rahmen eines Strategieprozesses getroffen
- Ausgeprägtes Know-how der Geschäftsführung ist vorhanden
- Kooperativer Führungsstil und Kommunikationsverhalten der Managementebene wird gelebt
- Nachfolgeregelung wurde getroffen
- Systematische Fortschritte im Rechnungswesen sind ersichtlich

Due Diligence – Organisation

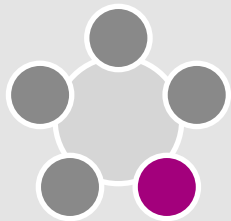
Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

Theorie

- Organisationsreife
- Effizienz der Prozessgestaltung und Organisation
- Controlling: Prozessoptimierungsziel
- Aktuelle Versorgungskonzepte
- Qualitätssicherungsmaßnahmen
- Technologien und Know-how

Praxisbeispiel

- Gewachsene Organisationsstrukturen vorhanden
- Standardisierung der wichtigsten Prozesse ist durchgeführt
- Erfolgreiche Einführung von Profit-Centern
- Gutes und straffes Controlling ist implementiert
- Darstellung der Zielerreichung der Leistungs- und Budgetvereinbarungen sowie Ertragskraft in mtl. Berichten vorhanden
- Ausgebautes Qualitätsmanagement

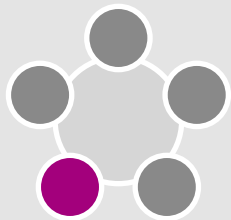


Due Diligence – Recht

Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

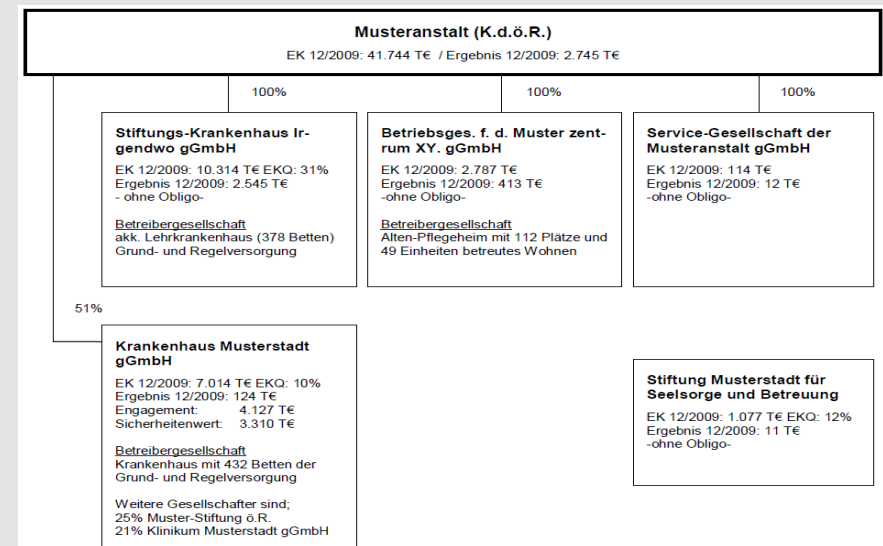
Theorie

- Rechtsform und Satzung
- Organe
- Verträge und Vereinbarungen
- Kooperationen
- Rechtsstreitigkeiten und -verfahren
- Schutzrechte
- Öffentlich-rechtliche Beziehungen
- Grundbesitz
- Umweltlasten
- Versicherungen



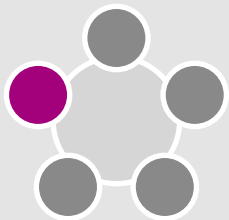
Praxisbeispiel

- Gruppe mit K.d.ö.R an der Spitze als operativ tätige Holding
- Verpachtung von Immobilien an 100%ige Töchter
- Keine Beherrschungs- und Gewinnabführungsvereinbarungen bzw. Haftungsverbindungen



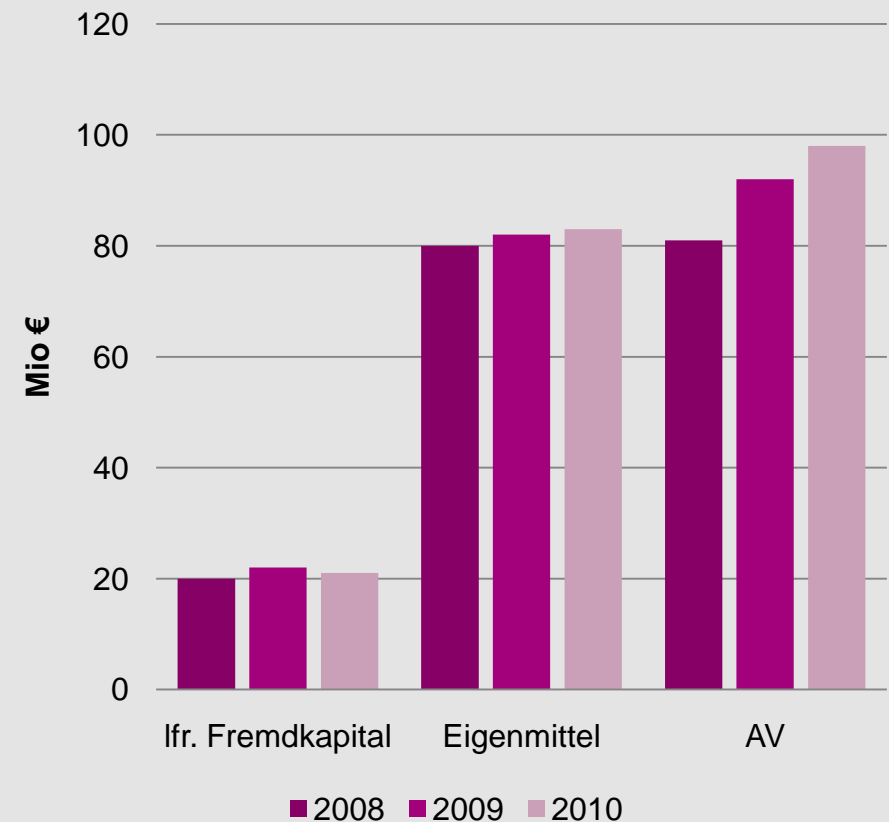
Theorie

- Retrospektive Betrachtung der wirtschaftlichen Verhältnisse
 - Bilanzen und GuV der letzten 3 Jahre
 - Analyse der Aktivpositionen
 - Entwicklung Anlagevermögen
 - Struktur des Umlaufvermögens
 - Bewertungsänderungen
 - Analyse der Passivpositionen
 - Entwicklung des Eigenkapitals
 - Analyse der Verbindlichkeiten
 - Struktur der Rückstellungen



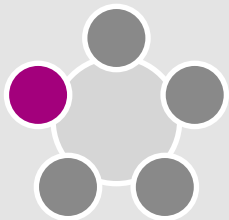
Praxisbeispiel

Anlagendeckung



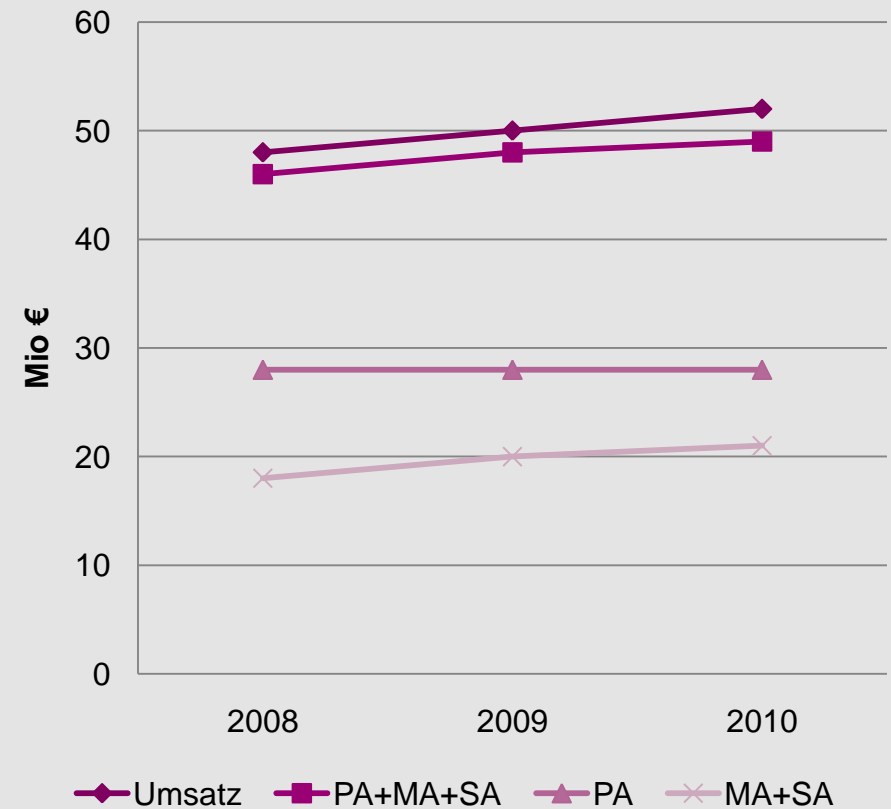
Theorie

- Retrospektive Betrachtung der wirtschaftlichen Verhältnisse
 - Analyse der GuV
 - Analyse der Umsatzentwicklung
 - Analyse der Aufwandsentwicklung
 - Analyse der Entwicklung der Deckungsbeiträge
 - Ermittlung von Rentabilitätskennzahlen



Praxisbeispiel

Umsatz- / Aufwandsentwicklung

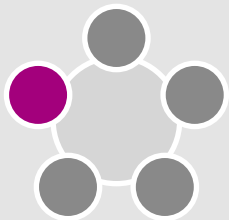


Due Diligence – Betriebswirtschaft

Analyse und Bewertung im Rahmen der Kreditentscheidung

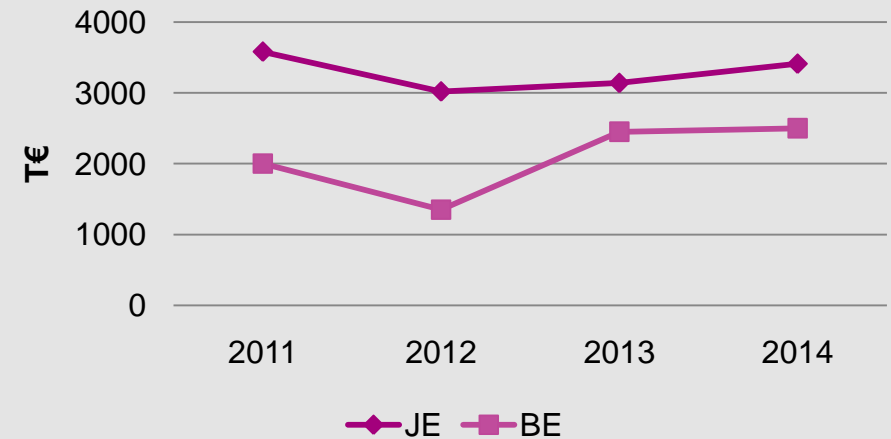
Theorie

- Prospektive Betrachtung der Unternehmensplanung
 - Planbilanz und Plan-GuV
 - Umsatzplanungsanalyse
 - Verifizierung der unterstellten Marktprämissen
 - Abstimmung mit strategischer Ausrichtung
 - Vergleich mit Erfahrungswerten aus der Vergangenheit
 - Kapitaldienstfähigkeit

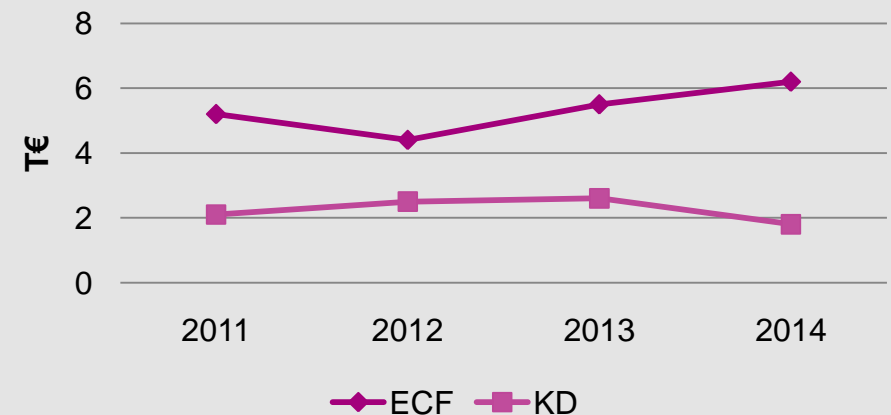


Praxisbeispiel

Ergebnisentwicklung

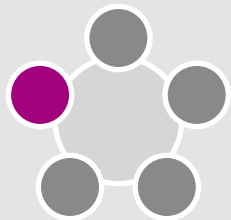


Kapitaldienstfähigkeit



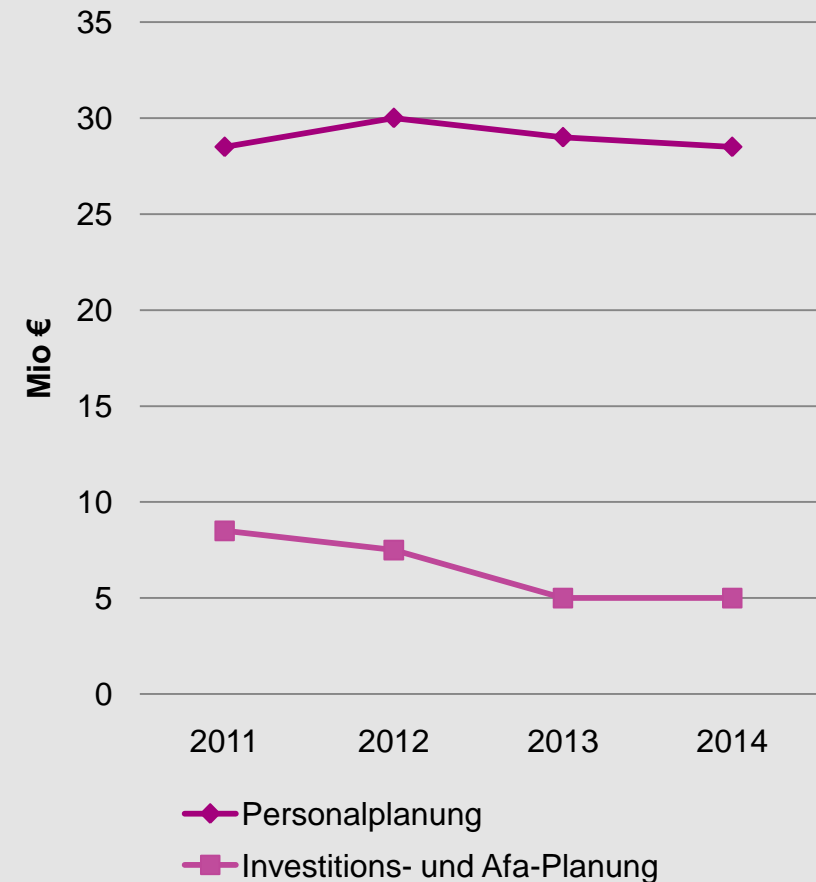
Theorie

- Prospektive Betrachtung der Unternehmensplanung
 - Analyse der Aufwandspositionen
 - Materialaufwandsplanung
 - Personalplanung
 - Investitions- und abschreibungsplanung
 - Rentabilitätsentwicklung
 - Plausibilisierung anhand von Kennzahlen (ROI, ROE, etc.)
 - Berücksichtigung spezifischer Aufwendungen



Praxisbeispiel

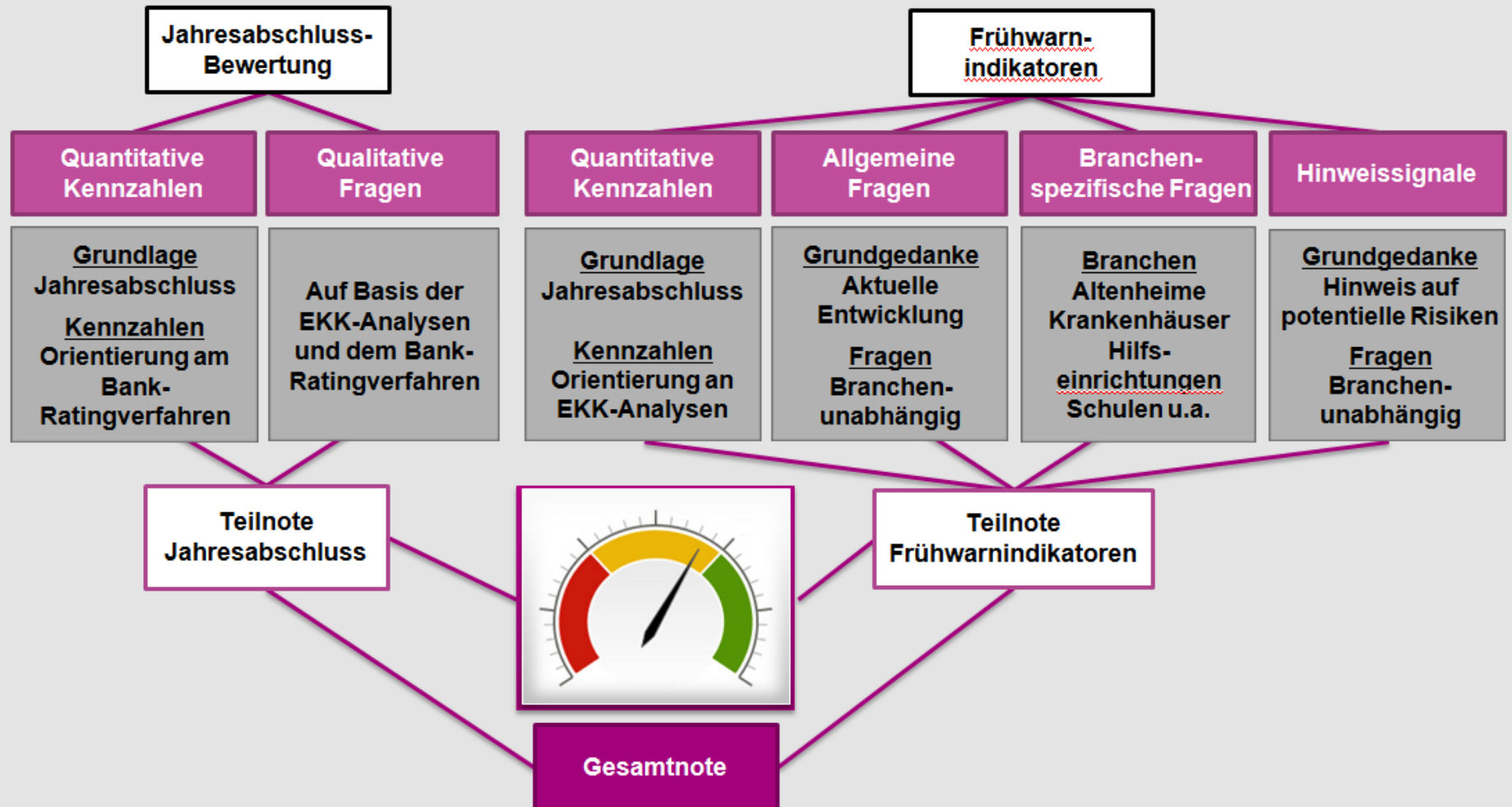
Planaufwand



Due Diligence - Analysesystem

Diakonie-Rating als Instrument der Due Diligence

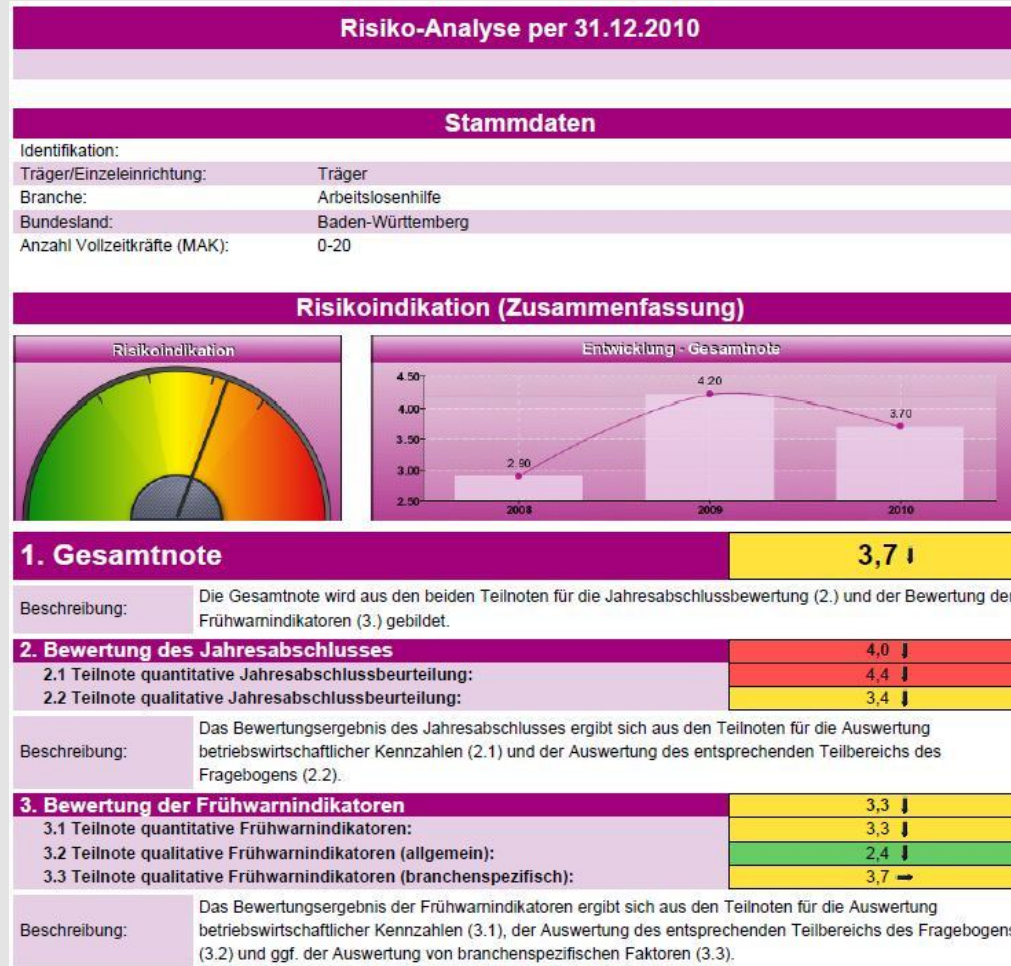
- Praxisbeispiel eines diakonischen Werkes



Due Diligence - Analysesystem

Diakonie-Rating als Instrument der Due Diligence

- Risiko-Analyse, die wichtigsten Daten auf einem Blick.



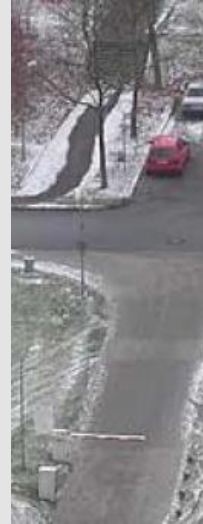
Agenda

- 1 Vorstellung der Evangelischen Kreditgenossenschaft
- 2 Due Diligence
- 3 Resümee

Resümee

- Due Diligence ist die sorgfältige Analyse und Bewertung von Unternehmen im Rahmen von Fusions- und Integrationsprozessen und der Kreditentscheidung.
- Wichtige Analyse- und Bewertungsfunktion von Hard & Soft Facts zur Vermeidung von Risiken bei Fusions- und Investitionsentscheidungen.
- Durchführung der unterschiedlichen Formen der Due Diligence durch Spezialisten.
- Marktanalyse zur systematischen Durchleuchtung des Zielgruppen, Wettbewerber und der zukünftigen Marktchancen.
- Finanzanalyse zur Einschätzung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und zukünftig zu erwartenden Erträge.
- Diakonie-Rating als Analyseinstrument der Due Diligence zur strategischen Steuerung des Unternehmens.

Resümee



Resümee



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**