

M&A TOP PARTNER

Exposé

Projekt MUSTER



Graz, am 28. Januar 2019

VERTRAULICH

DISCLAIMER

Vertraulichkeitsverpflichtung

Da M&A TOP Partner zu strengster Geheimhaltung und Vertraulichkeit verpflichtet ist, kann das vorliegende Exposé einzig auf Basis einer gegengezeichneten Vertraulichkeitsvereinbarung herausgegeben werden.

Allgemeines

Das vorliegende Exposé berücksichtigt Fakten und Umstände, die zum Zeitpunkt der Analyse und der Erstellung der Zukunftsprognose auf das Berichtsjahr zutrafen. Die ermittelten Zahlen würden sich vermutlich ändern, wenn der Stichtag für die Analyse oder der Zeitpunkt der Zukunftsprognose ein anderer wäre.

Analyse des Berichtsjahrs

Wir haben das Berichtsjahr anhand der uns zur Verfügung stehenden Daten und Informationen analysiert. Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass die gegenständliche Analyse nach bestem Wissen und Gewissen erstellt wurde. Wir haben alle uns von der Firmenleitung zur Verfügung gestellten Informationen verarbeitet und eigene Recherchen vorgenommen, dennoch kann keine wie auch immer geartete Haftung für die Vollständigkeit, Richtigkeit oder zukünftige Erträge oder Ertragschancen übernommen werden.

Annahmen der Analyse

Die Analyse und Erstellung dieses Exposés basieren auf folgenden Annahmen und einschränkenden Bedingungen:

- ▶ Sämtliche Angaben basieren auf den Auskünften der Auskunftspersonen, die diese nach bestem Wissen und Gewissen erteilt haben. Die Angaben der Geschäftsleitung und die Zahlen der geprüften Jahresabschlüsse wurden ohne weitere Prüfung als richtig akzeptiert. Bei Fragen oder Unklarheiten wurden diese durch Rückfragen bei der Auskunftsperson geklärt.
- ▶ Die Planungen für die zukünftige Geschäftsentwicklung wurden von der Geschäftsleitung ebenso nach bestem Wissen und Gewissen durchgeführt. Wir haben diese lediglich auf Plausibilität geprüft, sie ansonsten vertrauensvoll übernommen.
- ▶ Grundprämisse ist eine ununterbrochene Fortführung des Geschäftsbetriebes und der Beibehaltung des Geschäftsmodells. Maßgebliche Änderungen des Geschäftsmodells werden explizit ausgeführt.

Unsere Analyse berücksichtigt diejenigen Fakten und Umstände, die zum Zeitpunkt der Bewertung auf das Bewertungsobjekt zutrafen. Sie beschreibt somit das Ergebnis zum Zeitpunkt der Analyse.

Abschließende Bemerkungen

Dieses Exposé stellt keine Empfehlung zum Kauf des Berichtsjahrs dar. Der Empfänger dieses Exposés sollte seine eigenen Untersuchungen über das Berichtsjahr, dessen Märkte, Zukunftsaussichten und andere, mit dem Unternehmenskauf in Verbindung stehende, relevante Fragen im Rahmen einer Due Diligence durchführen.

Sollten Sie die Investition in das Berichtsjahr nicht weiter verfolgen, bitten wir um verbindliche Rückgabe bzw. um Vernichtung aller erhaltenen vertraulichen Unterlagen und Daten. Für Ihren fundierten Hinweis zum Absagegrund sind wir Ihnen zu einem großen Dankeschön verpflichtet!

Dieses Exposé ist einzig für interne Entscheidungen vorgesehen. Jede andere Form der Verwendung ist vorab abzuklären und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von M&A TOP Partner GmbH & Co KG. Weiters gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen von M&A TOP Partner unter <https://www.ma-toppartner.at/downloads/AGB.pdf>

VERTRAULICH

Inhalt

1. Fact Sheet	5
2. Verkaufsobjekt	6
2.1. Verkaufsgegenstand.....	6
2.2. Verkaufsgrund	6
2.3. Überblick über das Berichtsjahr.....	6
2.4. Wettbewerbsvorteile, Alleinstellungsmerkmale, Patente, Marken und Zertifizierungen	6
2.5. Umsatz und Ergebnis.....	7
2.6. Prüfungen.....	7
2.7. Perspektiven.....	7
3. Beschreibung des Berichtsjahrs	8
3.1. Stammdaten.....	8
3.2. Steuer- und Rechtsberater.....	8
3.3. Hausbank und Rating.....	9
3.4. Standort / Niederlassung.....	9
3.4.1. Hauptsitz	9
3.4.2. Gewerbeimmobilie Hauptsitz.....	9
3.4.3. Filiale.....	9
3.4.4. Niederlassung.....	9
3.4.5. Gewerbeimmobilie Niederlassung	9
4. Geschäftsführer, Führungsteam, Personal	10
4.1. Geschäftsführung.....	10
4.2. Zweite Führungsebene	10
4.3. Personal, Qualifikation und Durchschnittsalter.....	10
5. Organisation	11
5.1. Aufbauorganisation.....	11
5.2. Ablauforganisation.....	11
5.3. Controlling / Kalkulation.....	11
5.4. Qualitätssicherung	12
5.5. Produkte und Dienstleistungen	13
5.6. Einkauf Fremdleistung	13
5.7. Maschinen und Anlagen.....	13
5.8. Fuhrpark.....	13
5.9. Kunden, Vertrieb, Wettbewerb und Marketing	14
5.9.1. Kunden / Branchen	14
5.9.2. Leistungserbringung nach Regionen.....	14
5.9.3. Vertrieb, Agenten und Kontaktpersonen im Ausland	14
5.9.4. Wettbewerb.....	15
5.9.5. Branche / Markt	15
5.9.6. Marketing	15
5.10. SWOT-Analyse	15
5.10.1. Stärken	15
5.10.2. Chancen	15
5.10.3. Schwächen.....	16
5.10.4. Risiken.....	16
6. Finanzdaten	17
6.1. Bilanzen 2014–2017.....	17
6.1.1. Konsolidierte Darstellung wesentlicher Positionen.....	17
6.1.2. Erläuterungen.....	17
6.2. Gewinn- und Verlustrechnung 2014–2017.....	18
6.2.1. Konsolidierte Darstellung wesentlicher Positionen.....	18
6.2.2. Erläuterungen.....	18
6.3. Plan GuV 2018–2020.....	19
6.3.1. Konsolidierte Darstellung wesentlicher Positionen.....	19
6.3.2. Erläuterungen.....	19
6.4. Wesentliche Kennzahlen aus den Jahresabschlüssen.....	20
6.5. Referenzliste.....	20

VERTRAULICH

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Factsheet mit den Keyfacts zum Berichtsjahr	5
Abb. 2:	Umsatz und wesentliche Kennzahlen	7
Abb. 3:	Umsatz- und EBIT-Entwicklung 2018–2020	7
Abb. 4:	Stammdaten der Gesellschaft	8
Abb. 5:	Aufbauorganisation	11
Abb. 6:	Umsatz- und Kundenanteile je Kundenschicht	14
Abb. 7:	Konsolidierte Bilanzen 2014–2017	16
Abb. 8:	Konsolidierte GuV 2014–2017	17
Abb. 9:	Konsolidierte Plan GuV 2018–2020	19
Abb. 10:	Wesentliche Jahresabschlusszahlen 2014–2017	20

VERTRAULICH

1. Fact Sheet



Keyfacts		
Verkaufsobjekt	Mustermäßig GmbH	
Verkäufer	50% Herr AAA BBB, 59 Jahre alt 50% Herr CCC DDD, 58 Jahre alt	
Dealart	Exklusiver Verkaufsauftrag, Share Deal	
Umfang	100% der Anteile inkl. Tochtergesellschaften, optional Immobilien (im Eigentum der Inhaberfamilie)	
Branche	Softwareentwicklung	
Standort	Musterstadt mit Töchtern in Wien, Bratislava und Nikosia	
Produkte/Dienstleistungen	Entwicklung von Software für Großkunden, insbesondere YYY-Systeme für Datenbanken und Dokumentabwicklung (50% des Umsatzes) OOO-Fertigung für HHHHH (47% des Umsatzes)	
Stärken	schwer kopierbares Know-how, investitionsintensive Branche, Weltmarktführer bei YYY-System und österreichischer Marktführer bei OOO-Individuallösungen, zwei Patente (jünger als 3 Jahre), DIN 9000 Zertifizierung des Berichtsobjekts	
Verkaufsabsicht	Lösung der Nachfolgefrage (jetzige Inhaber sind 59 und 58 Jahre alt)	
Chancen	Wachstumspotenzial durch Aktivierung des Vertriebes und Ausbau bestehender Geschäftsbereiche; mittelfristige Umsatz-Expansion auf € 15 Mio. bei 15% EBIT-Marge realistisch	
	2017	Ø 2014-2017
Umsatz	7.316 TEUR	6.689 TEUR
Rohertrag	2.196 TEUR	1.954 TEUR
Bilanzgewinn	590 TEUR	269 TEUR
EBIT	652 TEUR	569 TEUR
bereinigtes EBIT	1.007 TEUR	844 TEUR
ROI	32,55%	16,54%
prognostiziertes EBIT	834 TEUR (2018)	713 TEUR (2018–2021)
EBIT-Rendite (2017)	ca. 13,8% (bereinigt)	

Abb. 1: Factsheet mit den Keyfacts zum Berichtsobjekt.

VERTRAULICH

2. Verkaufsobjekt

2.1. Verkaufsgegenstand

Die Mustermäßig GmbH ist eine renommierte Firma mit exzellentem Know-how und hervorragenden Kundenbeziehungen

- 100% der Geschäftsanteile der Mustermäßig GmbH
- inklusive Tochtergesellschaften und
- optional Immobilie (Eigentum der Inhaberfamilien)
-

2.2. Verkaufsgrund

Die jetzigen Inhaber (59 und 58 Jahre alt) wollen ihr Unternehmen verkaufen, um die **Nachfolgefrage** zu lösen. In den Familien stehen keine Nachfolger bereit. Die jetzigen Inhaber sind grundsätzlich bereit, noch weitere 3 Jahre nach dem Verkauf aktiv mitzuarbeiten mit dem Ziel, den Erwerber zu unterstützen, einzuarbeiten und mit ihm zusammen die Unternehmensziele in der nächsten drei Jahren zu realisieren.

2.3. Überblick über das Berichtsobjekt

- **Software-Entwicklungen für Großkunden** (50% des Umsatzes, insbesondere YYY-Systeme für Datenbanken und Dokumentabwicklung)
- **OOO-Fertigung für HHHHH** (47% des Umsatzes)
- **Marktlage** angespannt, Nachfrage übersteigt Angebot, mittelfristig überdurchschnittliches Wachstum
- **Vertrieb** auf Basis von Referenzen; umfangreicher namhafter Großkundenstamm als Dauerauftraggeber
- **Einkauf:** Material weltweit von Großhändlern. Fremdleistungen durch 10 freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit differenzierten Spezialkenntnissen und Teamfähigkeit, meist langjährig für Mustermäßig GmbH tätig.
- 30 fest angestellte **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** inklusive 2 geschäftsführende Gesellschafter
- Gemietete Räume.
-

2.4. Wettbewerbsvorteile, Alleinstellungsmerkmale, Patente, Marken und Zertifizierungen

Das **Know-how**, das das vorliegende Berichtsobjekt angesammelt hat ist **schwer zu kopieren** und falls es doch ein Konkurrent probiert, ist dieser Versuch sehr zeit- und ressourcenabhängig, weshalb die **Marktposition als gut abgesichert** angesehen werden kann.

Bei den wegweisenden YYY-Systemen nimmt das Berichtsobjekt eine einzigartige Stellung am Markt ein und ist zu Recht Weltmarktführer. Im Bereich OOO, einer Individuallösung für die verarbeitende Industrie, hat sich die Mustermäßig GmbH eine dominierende Stellung mit fast monopolartiger Positionierung am österreichischen und osteuropäischen Markt erarbeitet.

Die Forschungsaktivitäten des Berichtsobjekts resultierten in **zwei Patenten**, die jünger als drei Jahre sind, der Schutz also nicht ausreichend lange besteht. Um die hohe Qualität auch nach außen objektiv transparent darstellen zu können, wurden die Prozesse des Berichtsobjekts DIN ISO 9000 zertifiziert.

VERTRAULICH

2.5. Umsatz und Ergebnis

Die Umsätze und Ergebnisse sind in der Vergangenheit **ständig gestiegen** und werden gemäß Planrechnungen bis zum Jahr 2021 auf € 9,3 Mio. (Worst-case) bzw. € 10 Mio. im Best-case steigen.

in TEUR	2014	2015	2016	2017
Umsatz	5.980	6.280	7.180	7.316
bereinigtes EBIT	629	722	968	1.007
EBIT-Rendite	10,52%	11,5%	13,8%	13,8%
Bilanzsumme	1.386	1.429	1.784	1.840
Nettofinanzverschuldung	736	236	-106	-209
Eigenkapitalquote	-24,68%	6,72%	20,6%	22,3%

Abb. 2: Umsatz und wesentliche Kennzahlen.

Die Entwicklung des geplanten Umsatzes in den kommenden drei Jahren zeigt folgendes Bild. Anzumerken ist, dass die hier dargestellte EBIT-Rendite die nicht bereinigte Rendite ist; durch Bereinigungseffekte wird sie höher werden.

in TEUR	2018	2019	2020
Umsatz	8.330	8.855	9.329
EBIT	614	732	948
EBIT-Rendite	7,37%	8,3%	10,2%

Abb. 3: Umsatz- und EBIT-Entwicklung 2018–2020.

2.6. Prüfungen

Im Jahr 2016 erfolgte eine Gesamtprüfung lohnabhängiger Abgaben der Mustermäßig GmbH, wobei der Prüfungszeitraum die Jahre 2009 bis 2014 beinhaltete. Die Prüfung umfasste auch die Töchter in Bratislava und Nikosia; eine Prüfung in nächster Zeit ist daher nicht zu erwarten.

Im Jahr 2017 wurden sowohl eine Gebietskrankenkassen- als auch eine Finanzprüfung durchgeführt. Es stehen keine offenen Verfahren an, auch keine Klagen von außen. Alle Genehmigungen sind vorhanden.

2.7. Perspektiven

Durch Aktivierung des Vertriebs (aktiverer Referenzen-Nutzung) und Ausbau vorhandener zukunftsträchtiger, aber bisher nicht im Vordergrund stehender Geschäftszweige, weitere **Expansion auf ca. € 15 Mio. Umsatz bei 15% EBIT-Rendite möglich.**

Es werden insbesondere Synergiemöglichkeiten bei Erwerb der Geschäftsanteile durch größere Softwarehäuser bzw. strategische Investoren gesehen, die dadurch ihren Kundenkreis erweitern, eine noch bessere Auslastung der Softwareentwickler sichern und Expansionsmöglichkeiten aktiver wahrnehmen können.

Auch ein **MBI** bzw. privater Käufer erscheint möglich, reduziert aber mangels Synergieeffekten wohl das Expansionstempo.

VERTRAULICH

3. Beschreibung des Berichtsjahrs

3.1. Stammdaten

Stammdaten	Mustermäßig GmbH
Adresse	Musterstraße 1, 1234 Musterstadt
Rechtsform	GmbH
Stammkapital	€ 50.000
davon einbezahlt	€ 50.000
Gesellschafter	Herr AAA BBB (59 Jahre alt) hält 50% Herr CCC DDD (58 Jahre alt) hält 50%
Geschäftsführer	Herr AAA BBB Herr CCC DDD kollektiv
Gründung	17.10.1981 als Personengesellschaft 15.01.1984 Eintragung als GmbH
Firmenbuchnummer	11111z
Geschäftsjahr	1.1.–31.12.
Berufsrecht	Gewerbeordnung
Aufsichtsbehörde	Magistrat der Stadt Musterstadt
Hauptgeschäft	Softwareentwicklung
Geschäftszweck gem. Gesellschafter- vertrags	Beratung und Realisierung auf dem Gebiet der Datenverarbeitung, Erstellung und Vertrieb von Software Fertigung und Vertrieb von OOO
Tochtergesellschaften	Tochtermäßig GmbH, Wien (80%, je 10% halten die Geschäftsführer der Mustermäßig GmbH) Mustermaessig s.r.o, Bratislava (100%) Mustermaessig Ltd., Nikosia (100%)
Domains und Internet	http://www.mustermaessig.at http://www.mustermaessig.com http://www.mustermaessig.eu
Social Media Präsent	https://www.youtube.com/mustermaessig https://facebook.com/mustermaessig

Abb. 4: Stammdaten der Gesellschaft.

Die Muttergesellschaft nimmt im Verhältnis zu den Tochtergesellschaften einzig eine Kontrollfunktion auf Basis eines monatlichen Reportings wahr. Die Tochtergesellschaften arbeiten selbstständig (eigenständige Finanzierungen, eigene Buchhaltung usw.) und stellen eine ausgelagerte Entwicklungsabteilung dar.

3.2. Steuer- und Rechtsberater

Als Steuerberater, der die Mustermäßig GmbH in steuerrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen berät, fungiert die SSSS GmbH, Musterstraße, Musterstadt. Die SSSS GmbH ist über den anstehenden Unternehmensverkauf informiert und unterstützt diesen voll und ganz nach ihren Möglichkeiten. Die SSSS GmbH hat auch den Jahresabschluss erstellt.

VERTRAULICH

Die Beratung in rechtlichen Fragen erfolgt durch R&R Rechtsanwälte, Musterstraße, Musterstadt. Auch die R ist über den anstehenden Unternehmensverkauf informiert und unterstützt diesen ebenfalls nach ihren Möglichkeiten.

3.3. Hausbank und Rating

Die XYZ Bank (Hausbank) erstellte für Mustermäßig GmbH am 29.1.2019 das BVR-II-Rating mit Ergebnis: Klasse 2a und Ausfallrate 0,5.

3.4. Standort / Niederlassung

3.4.1. Hauptsitz

Die Gesellschaft hat ihren Hauptsitz in Musterstadt (Steiermark).

Der Standort liegt verkehrsgünstig in zentraler Lage und besitzt sehr gute Anbindungen zu den angrenzenden Bundesautobahnen. Die nächste Autobahnanschlussstelle ist 10 km entfernt und über eine vierspurige Bundesstraße ideal erreichbar.

3.4.2. Gewerbeimmobilie Hauptsitz

Die Gewerbeimmobilie des Hauptsitzes liegt auf einem Gewerbegebiet-Grundstück von insgesamt 2.780 m². Von der GmbH werden die Räume gemietet, die insgesamt 1.310 m² umfassen (Baujahr 1984, guter Zustand, im **Privateigentum** der Firmeninhaber):

- 270 m² Büro und
- 1.040 m² Fertigungs- und Nebenfläche.

Jahres-Nettokaltmiete 85 TEUR (ortsüblich), Mietvertrag fest bis 2025 mit Indexierung, Fläche komplett betriebsnotwendig.

3.4.3. Filiale

Im Nachbarort Musterort befindet sich eine unselbstständige Betriebsstätte. Die Monatsmiete der dortigen Räumlichkeiten beläuft sich auf € 1.500 inklusive Nebenkosten und ist als ortsüblich anzusehen.

3.4.4. Niederlassung

Die selbstständige Niederlassung (Zweigniederlassung) befindet sich in Musterhausen. Auch der Standort der Zweigniederlassung liegt verkehrsgünstig in zentraler Lage und besitzt gute Anbindungen zur angrenzenden Autobahn. Die ortsübliche Miete inkl. BK beträgt € 1.300.

3.4.5. Gewerbeimmobilie Niederlassung

Die Gewerbeimmobilie liegt auf einem Gewerbegebiet-Grundstück von insgesamt 1.280 m². Von der GmbH werden die Räume gemietet, die insgesamt 810 m² umfassen (Baujahr 1995, sehr guter Zustand).

Jahres-Nettokaltmiete 45 TEUR (ortsüblich).

VERTRAULICH

4. Geschäftsführer, Führungsteam, Personal

4.1. Geschäftsführung

Die Herren BBB und DDD sind sowohl handels- als auch gewerberechtliche Geschäftsführer. Herr AAA BBB, Kaufmann, 59 Jahre alt vertritt gemeinsam mit Herrn CCC DDD, Kaufmann, 58 Jahre.

AAA BBB:

Ausbildung:

- HTL-Matura
- Unternehmerakademie

Berufserfahrung:

- 1981 Gründung der Mustermäßig GmbH (damals noch in Form eines EU).
- Siemens AG, Softwareentwicklung
- Herr BBB zeichnet für die Bereiche Technik, Entwicklung und Finanzen verantwortlich. Er bezieht ein jährliches Geschäftsführergehalt von € 72.000.

CCC DDD:

Ausbildung:

- Lehre Industriekaufmann
- Gesellenbrief als Industriekaufmann
- Unternehmerakademie

Berufserfahrung:

- 1984 Eintritt in die Mustermäßig GmbH (zugleich Umfirmierung in GmbH).
- Siemens AG, PSE
- IBM, Komponentenverkauf
- Herr DDD zeichnet für die Bereiche Verkauf, Marketing und Personal verantwortlich. Er bezieht ein jährliches Geschäftsführergehalt von € 72.000.

4.2. Zweite Führungsebene

Die Bindung von Führungskräften an das Berichtsbjekt ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die zweite Führungsebene, die nahtlos in die oberste Verantwortung eintreten kann, besteht aus den folgenden Personen:

- Frau FFF HHH, Verkaufsleiterin in Musterstadt (37 Jahre alt) und
- Herr EEE GGG, technischer Leiter in Musterstadt (35 Jahre alt).

Beide besitzen die Prokura. Sie führen das Unternehmen während der Abwesenheit der Geschäftsführung. Sie bringen damit die nötige Erfahrung mit und wären auch für weitere Karriereschritte offen.

VERTRAULICH

4.3. Personal, Qualifikation und Durchschnittsalter

Personal: Zurzeit werden im Berichtsobjekt 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die zumindest 3 Jahre betriebszugehörig sind. Mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es Rahmenverträge plus projektkonkrete Sub-Verträge

Altersstruktur: Außer den beiden Geschäftsführern sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen 31 und 49 Jahre alt; es werden keine Lehrlinge ausgebildet, wiewohl drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Lehrlingsausbilderprüfung aufweisen.

Betriebszugehörigkeit und Qualifikation: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten zum Teil schon seit 15 Jahren für Mustermäßig GmbH und haben differenzierte Spezialkenntnisse – einerseits in den unterschiedlichen Programmiersprachen und -systemen und andererseits in den fachlichen Inhalten der Prozesse beim Kunden – und damit bevorzugte Einsatzgebiete. Auch hat sich dabei ein Stamm herausgebildet, der sich als teamfähig erwiesen hat, was für viele Kunden eine große Rolle spielt.

Aus- und Weiterbildung: Die laufende Weiterbildung ist in der Branche ein Muss, weshalb die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (mindestens einmal im Jahr) an spezifischen Weiterbildungsseminaren teilnehmen, die der Vertiefung, Erweiterung und Erneuerung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten dienen.

Arbeitsrechtliches: Die Wochenarbeitszeit beträgt 38,5 Stunden-Woche, es gibt keine Tarifbindung. Die Verträge sehen eine Flexibilisierung der Arbeitszeit zwischen 31 und 46 Stunden je Woche vor, Zeitausgleich ist innert 12 Monaten zu konsumieren. Die Löhne und Gehälter sind sowohl orts- als auch branchenüblich; ein Betriebsrat ist nicht vorhanden. Es wurden keine Pensionszusagen gemacht.

5. Organisation

5.1. Aufbauorganisation



Abb. 5: Aufbauorganisation.

5.2. Ablauforganisation

In der Produktion – mit 19 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der größte Unternehmensbereich – werden die Softwarelösungen erstellt bzw. angepasst. Mit einer Ausweitung der Vertriebsaktivitäten wird es notwendig sein, künftig den Bereich Vertrieb/Marketing auch personell zu verstärken.

Die Leistungen werden von jeder Mitarbeiterin und von jedem Mitarbeiter derart erbracht, dass die nächste Person im Prozess diese ohne Änderung oder Nacharbeit verwenden kann. Dem Kunden wird innerhalb von 48 Stunden geantwortet.

VERTRAULICH

5.3. Controlling / Kalkulation

In Zusammenarbeit mit der obersten Führungsebene führt das Controlling die Teilziele der Bereiche zu einem ganzheitlichen und abgestimmten Zielsystem zusammen. Dabei wird auf SAP und ein eigens entwickeltes ERP zurückgegriffen. Die Finanzdaten sind auf elektronischem Wege mit dem Steuerberater austauschbar.

Die Ergebnisse der Vorkalkulation der Planungsphase und der Nachkalkulation nach Abschluss aller Produktions- bzw. Handels- und Absatzvorgänge sowie die Abweichungsanalysen fließen laufend in die Preisgestaltung zurück.

5.4. Qualitätssicherung

Das Berichtsobjekt ist nach EN DIN ISO 9001 zertifiziert. Mit der Zertifizierung wurde das Ziel verfolgt, die Organisation stärker am Kunden zu orientieren und die Wettbewerbsvorteile zu stärken. Zudem dient das Zertifikat dazu, die hohe Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen den Kunden nachweisen zu können.

Es werden kontinuierlich folgende Maßnahmen ergriffen, so dass die Produkte und Dienstleistungen das erforderliche Qualitätsniveau zumindest halten können:

- Erstbemusterung,
- Wareneingangsprüfung,
- Dokumentation,
- Lieferantenbewertung und
- Fertigungsprüfung.

Die Geschäftsführung zeichnet für das Qualitätsmanagement verantwortlich.

VERTRAULICH

5.5. Produkte und Dienstleistungen

1. **YYY-Software-Entwicklungen** (ca. 50% des Umsatzes)

Gedacht für IBM-Großsysteme aber auch UNIX und PC-Netzwerke. Schwerpunkte hierbei sind die Entwicklungen für **Datenbanken** und **Dokumentenabwicklung** bei Großkunden und Programme für TTT.

2. **000-Fertigung für HHHH** (ca. 47 % des Umsatzes)

Vorteile im Markt: höhere Fertigungsdichte und Integration der Teile, bessere Verarbeitungsgeschwindigkeit und Reduktion von Redundanzen, was wiederum mit Kosteneinsparungen beim Kunden einhergeht.

3. **untergeordnet und mit abnehmender Bedeutung** (ca. 3 % des Umsatzes)

- Vertrieb von **Standard-Software-Produkten** für KKKK, MMMM und FFFF.
- **Kundenschulungen** für verschiedene Entwicklungs-Tools und -Sprachen, für Datenbanken und Standardsoftware.
- **Fernwartungen** inklusive Hotline, auch für Fremdsoftware.
Einführung SAP ECC auf IBM, Windows- und UNIX-Systemen.
- Kundenspezifische Leistungen für die **YYY-Software-Erstellung** vor Ort durch vertraglich gebundene **freiberufliche Entwickler**, meist in Teamarbeit mit Kunden-Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern.

Projekt-Laufzeiten mehrere Monate, einige laufen über ein Jahr. Vertragsgestaltung bei Softwareentwicklung mit den Kunden in der Regel auf Basis von **Stundensätzen** mit Schätzung, z. T. mit Begrenzung der Stundenanzahl. Festpreise selten, da vorherige genaue Analyse zu aufwendig ist.

5.6. Einkauf Fremdleistung

Bauteileinkauf für **000-Fertigung** über **Großhändler** weltweit zu marktüblichen Konditionen. Durch den großen Wettbewerb existieren mehrere Einkaufsmöglichkeiten. Fremdleistungen werden durch 10 **freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** erbracht, davon 8 regelmäßig und ganzjährig ausgelastet.

5.7. Maschinen und Anlagen

Das Durchschnittsalter des Maschinenparks beträgt 3,23 Jahre. Die Maschinen sind auf dem neuesten Stand der Technik und verfügen über die notwendigen Prüfzertifikate, sodass auch aus rechtlicher Sicht in absehbarer Zeit **kein dringend nötiger Investitionsbedarf** besteht.

5.8. Fuhrpark

Das Berichtsobjekt nutzt 3 PKW der Marke Volkswagen für Servicemitarbeiterinnen und -mitarbeiter sowie zwei BMW 7er Reihe für die Geschäftsführer. Alle Wagen sind geleast; die Restlaufzeit der Leasingfinanzierung liegt bei 2–3 Jahren je Wagen.

VERTRAULICH

5.9. Kunden, Vertrieb, Wettbewerb und Marketing

5.9.1. Kunden / Branchen

Mustermäßig GmbH hat einen **namhaften Kundenstamm** aufgebaut und ständig erweitert, mit hoher Kundenzufriedenheit und immer größerer Permanenz. Mit 25 Großkunden wurden 2018 80% des Umsatz- und Ertragspotentials der Firma erzielt.

Langjährige Stammkunden sind u.a.

- KKK (www.KKK.at)
- FFF (www.FFF.de) und
- GGG (www.GGG.co.at).

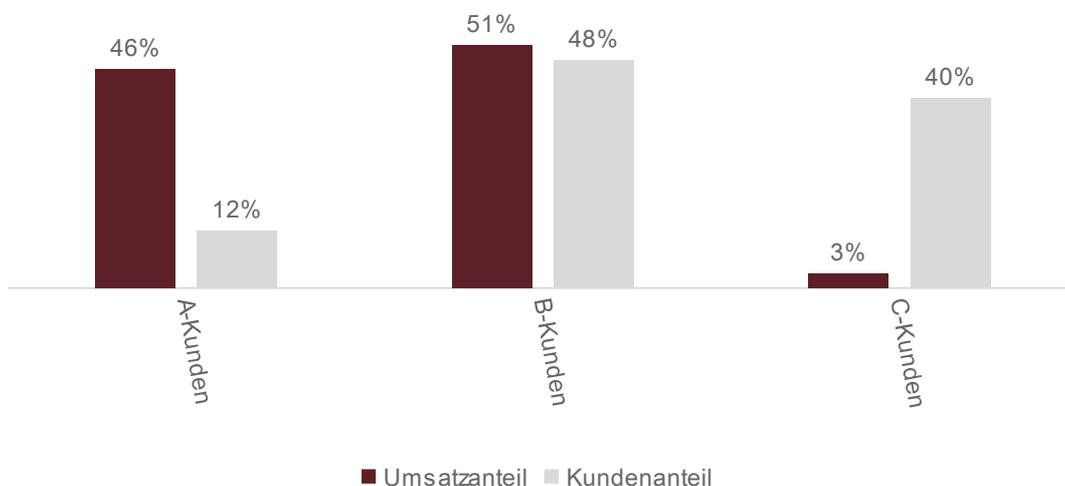


Abb..6: Umsatz- und Kundenanteile je Kundensicht.

5.9.2. Leistungserbringung nach Regionen

Bei einigen **großen Stammkunden** in Österreich ist Mustermäßig GmbH Stamm-Dienstleister für die Entwicklung und Anpassung von YYY-Systemen. Bei allen Großhändlern in Deutschland zudem Stammlieferant für die SSS- und für OOO-Fertigung, mit steigenden Anteilen.

Bei Software-Entwicklung gegenüber einigen Auftraggebern in Österreich und Deutschland ist die Mustermäßig GmbH als Subunternehmer tätig, z. B. gegenüber der LLLL AG.

5.9.3. Vertrieb, Agenten und Kontaktpersonen im Ausland

Österreichweit erfolgt der Vertrieb hauptsächlich **auf Basis von Referenzen** zahlreicher namhafter Stammkunden - vor allem aus den Bereichen Banken und Versender. Die Auftragsakquisition wird fast ausschließlich durch die Geschäftsführer durchgeführt. Als Agenten und Kontaktpersonen im Ausland fungieren JJJ MMM, Berlin, die ABC GmbH in München, die XYZ AG in Zürich sowie YYY MMM in Paris.

Durch Aktivierung des Vertriebs (aktivere Referenzen-Nutzung) und Ausbau vorhandener zukunftsträchtiger, aber bisher nicht im Vordergrund stehender Geschäftszweige, ist eine **weitere Expansion auf ca. € 15 Mio. Umsatz bei 15 % EBIT-Rendite** möglich.

VERTRAULICH

5.9.4. Wettbewerb

Die **ZZZ GmbH**, Musterhausen (www.ZZZ.at), ist ein reiner YYY-Software-Entwickler für Kleinsysteme und besitzt die Qualifikation zur Entwicklung von Datenbanklösungen nach ISO.

Die **LLL AG**, Musterfeld (www.LLL.com), konzentriert sich auf die OOO-Fertigung.

Die **RRR GmbH & Co KG**, Musterfurt (www.RRR.co.at), ist primär im Vertrieb von Standard-Software-Produkten und der Schulungen tätig.

5.9.5. Branche / Markt

Die Nachfrage übersteigt das Angebot, daher gibt es zumindest mittelfristig ein überdurchschnittlich positives Wachstum und relativ geringen Preiswettbewerb. Die Kapazitätssituation für die Modernisierung der Informationsverarbeitung in großen Unternehmen mit großen Datenmengen (z. B. Banken, Versicherer, aber auch Versender) ist mittelfristig angespannt. So gehen Prognosen davon aus, dass alleine die weltweiten Ausgaben für IT-Systeme von Banken im Jahr 2020 bei \$ 450 Mrd. liegen (ca. \$ 94 Mrd. davon Hardware)¹.

Aufgrund des Drangs zum Sammeln von Daten (Big Data etc.) werden IT-Beratern, Software-Anbietern und externen Anwendungsentwicklern für viele Jahre sehr gute Geschäftschancen bei vergleichsweise geringem Preisdruck eingeräumt.

OOO sind Nischenprodukte des SSS-Marktes. Durch die zunehmende Elektronisierung und damit Ablösung fein-mechanischer Elemente aus Verschleiß- und Kostengründen mittelfristig permanentes Wachstum.

5.9.6. Marketing

Die Auftragsakquisition wird fast ausschließlich durch die Geschäftsführer durchgeführt. Dabei kann auf einer funktionierenden Mund-zu-Mund-Propaganda aufgebaut werden. Marketingkosten für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit fallen nicht an.

5.10. SWOT-Analyse

5.10.1. Stärken

Neben den Wettbewerbsvorteilen (zwei Patente und DIN ISO 9000) baut das Berichtsobjekt auf folgenden Stärken:

- Attraktive zukunftssträchtige Kundenstruktur
- umfangreicher namhafter Großkundenstamm als Dauerauftraggeber
- langjährig bewährte und hohe Qualität sichernde Fremdleistungsakquise.

Vorteile gegenüber Wettbewerbern:

- Größe
- Stabilität
- permanente Generierung teamfähiger Spezialisten und
- Referenzen eines attraktiven Kundenkreises.

¹ statista.de, Weltweite IT-Ausgaben im Bankensektor im Jahr 2016 nach Segment und Prognose bis 2020 (in Milliarden US-Dollar), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/545441/umfrage/weltweite-it-ausgaben-im-bankensektor-nach-segment/>

VERTRAULICH

5.10.2. Chancen

Die Kundenstruktur für die Software-Entwicklungen gewährleistet die **Fortsetzung des** in den letzten Jahren **permanenten Firmenwachstums**. Mustermäßig GmbH ist stark bei solchen Kunden positioniert, die in zukunftsstarken neuen Technologien (Telekommunikation, Internet etc.) vertreten sind, und die ihre internen Prozesse mit Hilfe neuer IT-Techniken permanent immer moderner gestalten müssen.

Durch Aktivierung des Vertriebs (aktivere Referenzen-Nutzung) und Ausbau vorhandener zukunftsträchtiger, aber bisher nicht im Vordergrund stehender Geschäftszweige, **weitere Expansion auf ca. € 15 Mio. EUR Umsatz bei 15% EBIT-Rendite möglich.**

5.10.3. Schwächen

Als Schwäche kann gesehen werden, dass die Auftragsakquisition fast ausschließlich durch die Geschäftsführer durchgeführt wird. Durch den langjährig am Markt gewonnenen positiven Ruf steht aber die Firma im Mittelpunkt, so dass die Personenbezogenheit in der Akquisition wohl abgebaut werden kann.

Folgendes **Einsparpotenzial** kann verwirklicht werden:

- Firmenleitung mit nur einem Geschäftsführer
- Einsparung einer Halbtagskraft in der Verwaltung
- damit Senkung von sonstigen Kosten (Kfz-, Reise- und Bewirtungskosten)
- Raumkosten senken.

Durch den Verkauf können diese Schwächen leicht behoben werden.

Weitere Maßnahmen: Expansionskonzept samt Finanzierung, idealerweise mit einem international vertretenen Partner.

5.10.4. Risiken

Künftig stärkerer Wettbewerb durch Marktteilnehmer aus dem Osten Europas und Asiens, sowie die Abhängigkeit von gutem Personal sind wohl die größten Risiken, die man ausmachen kann.

VERTRAULICH

6. Finanzdaten

Konsolidierte Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnung der vergangenen drei Geschäftsjahre, sofern die operativen Umsätze und Erträge relativ gleichförmig bzw. positiv waren, andernfalls der vergangenen fünf Geschäftsjahre.

6.1. Bilanzen 2014–2017

6.1.1. Konsolidierte Darstellung wesentlicher Positionen

Bilanz zum 31.12. in TEUR									
AKTIVA	2014	2015	2016	2017	PASSIVA	2014	2015	2016	2017
A. Anlagevermögen	129	137	112	71	A. Eigenkapital	-342	96	367	410
Imm. Verm.	1	1	1	1	Nennkapital	50	50	50	50
Sachanlagen	128	136	111	70	Ergebnisvortrag	-290	-392	46	317
Grundstücke	12	12	12	12	Jahresergebnis	-102	438	451	363
techn. Anlagen	108	113	98	57	Ausschüttung	0	0	-180	-320
BuG-Ausstattung	8	11	1	1	B. Rückstellungen	389	469	621	495
Finanzanlagen	0	0	0	0	Steuern	33	80	220	50
B. Umlaufvermögen	1.257	1.292	1.672	1.769	sonstige	356	389	401	445
Vorräte	365	398	474	479	C. Verbindlichkeiten	1.339	864	796	935
Forderungen	743	780	842	931	davon Bank	885	350	250	150
Wertpapiere	0	0	0	0	davon Lieferanten	430	504	535	595
Kassenbestand, Bankguthaben	149	114	356	359	sonst. Verbindlichkeiten	24	10	11	190
SUMME AKTIVA	1.386	1.429	1.784	1.840	SUMME PASSIVA	1.386	1.429	1.784	1.840

Abb. 7: Konsolidierte Bilanzen 2014–2017.

6.1.2. Erläuterungen

Die Vorräte sind hauptsächlich noch nicht fakturierte fertige Leistungen und in geringerem Maße Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe für die OOO-Fertigung.

Die Ausschüttungspolitik ist darauf gerichtet, dass durch ausreichend liquide Mittel kein Kontokorrent (wie im Jahre 2014) in Anspruch genommen werden muss. In den sonstigen Rückstellungen dominieren neben üblichen Abgrenzungen für Urlaub, Jahresabschluss und Kammerumlagen Gewährleistungsrückstellungen, die kalkulatorisch gebildet werden. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind (bis auf 2014) ein langfristiges Investitionsdarlehen, das planmäßig getilgt wird. Der Anstieg der sonstigen Verbindlichkeiten in 2017 resultiert aus einer einmaligen Umsatzsteuernachzahlung.

VERTRAULICH

6.2. Gewinn- und Verlustrechnung 2014–2017

6.2.1. Konsolidierte Darstellung wesentlicher Positionen

in TEUR	2014		2015		2016		2017	
Umsatz	5.980	100,0%	6.280	100,0%	7.180	100,0%	7.316	100,0%
Gesamtleistung	6.012	100,5%	6.355	101,2%	7.263	101,2%	7.386	101,0%
Wareneinsatz	4.301	71,9%	4.561	72,6%	5.148	71,7%	5.189	70,9%
Rohhertrag	1.711	28,6%	1.794	28,6%	2.115	29,5%	2.197	30,0%
Personalaufwand	818	13,7%	844	13,4%	894	12,5%	1.093	14,9%
Abschreibungen	167	2,8%	147	2,3%	22	0,3%	91	1,2%
<i>Betriebsaufwand</i>	<i>97</i>	<i>1,6%</i>	<i>100</i>	<i>1,6%</i>	<i>102</i>	<i>1,4%</i>	<i>104</i>	<i>1,4%</i>
<i>Vertriebsaufwand</i>	<i>173</i>	<i>2,9%</i>	<i>180</i>	<i>2,9%</i>	<i>165</i>	<i>2,3%</i>	<i>175</i>	<i>2,4%</i>
<i>Verwaltungsaufwand</i>	<i>48</i>	<i>0,8%</i>	<i>50</i>	<i>0,8%</i>	<i>40</i>	<i>0,6%</i>	<i>65</i>	<i>0,9%</i>
<i>übrige Aufwendungen</i>	<i>13</i>	<i>0,2%</i>	<i>15</i>	<i>0,2%</i>	<i>14</i>	<i>0,2%</i>	<i>16</i>	<i>0,2%</i>
so. betr. Aufwand	331	5,5%	345	5,5%	321	4,5%	360	4,9%
EBIT	395	6,6%	458	7,3%	878	12,2%	653	8,9%
Finanzergebnis	-33	-0,6%	-30	-0,5%	-31	-0,4%	-12	-0,2%
EGT	362	6,1%	428	6,8%	847	11,8%	641	8,8%
Bereinigung	234	3,9%	264	4,2%	110	1,5%	354	4,8%
bereinigtes EBIT	629	10,5%	722	11,5%	988	13,8%	1.007	13,8%

Abb. 8: Konsolidierte GuV 2014–2017.

6.2.2. Erläuterungen

Der Umsatz konnte bei leicht verbesserter Rohgewinnspanne kontinuierlich gesteigert werden. Die Personalkostensteigerungen 2016 resultierten aus der Erweiterung der OOO-Fertigung. Der Zinsaufwand resultiert aus einem langfristigen Investitionsdarlehen, das planmäßig getilgt wird.

Die Bereinigungen erfolgen, um die betriebswirtschaftlichen Erträge des normalen Betriebsgeschehens sichtbar zu machen. Dazu werden bilanzpolitische sowie einmalige und geschäftsfremde Einflüsse eliminiert und aperiodisch auftretende Aufwendungen und Erträge geglättet.

Auf Wunsch werden nähere Erläuterungen zu den Bereinigungen durch die Geschäftsführung gegeben.

VERTRAULICH

6.3. Plan GuV 2018–2020

6.3.1. Konsolidierte Darstellung wesentlicher Positionen

Planung der Geschäftsleitung für die kommenden drei Geschäftsjahre auf Basis einer konsolidierten Plan GuV.

in TEUR	2018		2019		2020	
Umsatz	8.330	100,0%	8.855	100,0%	9.329	100,0%
Gesamtleistung	8.341	100,1%	8.858	100,0%	9.331	100,0%
Wareneinsatz	6.079	73,0%	6.493	73,3%	6.625	71,0%
Rohertrag	2.262	27,2%	2.365	26,7%	2.706	29,0%
Personalaufwand	1.213	14,6%	1.260	14,2%	1.307	14,0%
Abschreibung	17	0,2%	18	0,2%	91	1,0%
<i>Betriebsaufwand</i>	<i>110</i>	<i>1,3%</i>	<i>105</i>	<i>1,2%</i>	<i>104</i>	<i>1,1%</i>
<i>Vertriebsaufwand</i>	<i>185</i>	<i>2,2%</i>	<i>160</i>	<i>1,8%</i>	<i>175</i>	<i>1,9%</i>
<i>Verwaltungsaufwand</i>	<i>75</i>	<i>0,9%</i>	<i>65</i>	<i>0,7%</i>	<i>65</i>	<i>0,7%</i>
<i>übrige Aufwendungen</i>	<i>48</i>	<i>0,6%</i>	<i>25</i>	<i>0,3%</i>	<i>16</i>	<i>0,2%</i>
so. betrieblicher Aufwand	418	5,0%	355	4,0%	360	3,9%
EBIT	614	7,4%	732	8,3%	948	10,2%
Finanzergebnis	-7	-0,1%	-20	-0,2%	-12	-0,1%
EGT	607	7,3%	712	8,0%	936	10,0%

Abb. 9: Konsolidierte Plan GuV 2018–2020.

6.3.2. Erläuterungen

Die Umsatzplanung wurde auf Basis der mit den Hauptkunden abgestimmten Abnahmeerwartungen geplant. Dies ist möglich, da es größtenteils vorliegende Vertragsbindungen und laufende Kundenneuaquirierung gibt.

Bei aktiver Erschließung des Fernwartungsmarktes und expansiverer Ausnutzung der Referenzempfehlungen von A- und B-Kunden kann der Umsatz innerhalb von etwa zwei Jahren auf rund € 10 Mio. bei rund 15% EBIT-Rendite entwickelt werden. Das Expansionstempo ist dabei abhängig von Akquisitionsmöglichkeiten geeigneter zusätzlicher freier Softwareentwickler. Die Chancen werden wegen des guten Firmenrufes als gut eingeschätzt.

Aus Vorsichtsgründen wurde der Wareneinsatz leicht steigend geplant, obwohl Preiserhöhungen im Einkauf oder ein Preisdruck im Verkauf gegenwärtig nicht abzusehen sind.

Im Personalaufwand sind 4% Kostenerhöhungen berücksichtigt.

Durch die bis Ende 2018 erschlossenen neuen Marktsegmente können die Vertriebsaufwendungen in 2019 wieder reduziert werden.

VERTRAULICH

6.4. Wesentliche Kennzahlen aus den Jahresabschlüssen

Ergebniskennzahlen	2014	2015	2016	2017	Entwicklung
Umsatz	5.980	6.280	7.180	7.316	
Betriebsleistung	6.012	6.355	7.263	7.385	
EBIT	395	458	878	652	
EBITDA	562	605	900	743	
Nettogewinn (II-Iberschuss)	329	348	627	590	
Bilanzgewinn	39	-44	493	587	
Bilanzkennzahlen	2014	2015	2016	2017	Entwicklung
FK-Quotient	24,60%	6,70%	20,57%	22,20%	
Verschuldungsgrad	505,26%	1388,54%	286,10%	348,78%	
Vermögensintensität	10,26%	10,60%	6,70%	4,01%	
Umlaufintensität	90,69%	90,41%	93,72%	96,14%	
Rentabilitätskennzahlen	2014	2015	2016	2017	Entwicklung
EK-Rentabilität	-105,85%	445,83%	230,79%	156,10%	
EBITDA-Margen	9,40%	9,63%	12,53%	10,16%	
ROCF	-115,50%	477,08%	239,24%	159,02%	
Umsatzrentabilität (ROS)	5,50%	5,54%	8,73%	8,06%	
Kapitalumschlag	431,46%	439,47%	402,47%	397,61%	
Return on Investment (ROI)	5,19%	-0,98%	29,37%	32,55%	
Kontrahent / Brutomarge	28,46%	28,23%	29,12%	29,74%	
Materialintensität	71,92%	72,63%	71,70%	70,93%	
Herstellungintensität	85,60%	86,07%	84,15%	85,87%	
Schuldenskennzahlen	2014	2015	2016	2017	Entwicklung
Zinsdeckungsgrad	11,97	15,27	28,32	54,33	
Kapitaldienstgrenze	529	525,00	500,00	373,00	

Abb. 10: Wesentliche Jahresabschlusszahlen 2014–2017

6.5. Referenzliste

Eine ausführliche und kommentierte Referenzliste können Sie gerne bei uns anfordern.

VERTRAULICH