۳. Strategiekarte / Strategy Map — زنجیره فرضیه‌های راهبردی

Strategiekarte / Strategy Map توضیح می‌دهد شرکت انتظار دارد قابلیت‌ها چگونه به فرایند، مشتری و در نهایت نتیجه مالی تبدیل شوند. این پیوندها **Strategiehypothesen / Strategy Hypotheses** هستند؛ علیت قطعی نیست و باید با داده، فاصله زمانی و آزمون مدیریتی بررسی شود.

Lernen & Entwicklung / Learning & Growth

آموزش اپراتور و استاندارد کار

↓

interne Prozesse / Internal Processes

کاهش نرخ نقص و زمان دوباره‌کاری

↓

Kunde / Customer

تحویل به‌موقع و رضایت بالاتر

↓

Finanzen / Financial

حاشیه، ROCE و EVA بهتر

LESEPROBE | ersiAccounting.com

فرضیه	شاخص پیشرو	شاخص پسرو	فاصله آزمون
آموزش، خطای فرایند را کم می‌کند	ساعت آموزش و قبولی مهارت	Fehlerquote / Defect Rate	۲ تا ۶ هفته
کیفیت، وفاداری را بهتر می‌کند	نرخ نقص و شکایت	NPS و تکرار خرید	۱ تا ۲ فصل
وفاداری، ارزش اقتصادی می‌سازد	Share of Wallet و Retention	EBIT Margin، ROCE و EVA	۲ تا ۴ فصل

قاعده کنترل: همبستگی به‌تنهایی علیت را ثابت نمی‌کند. اگر شاخص پایین‌دست بهبود نیافت، تعریف شاخص، کیفیت داده، فاصله زمانی و خود فرضیه راهبردی باید بازبینی شود.

۷.۱ فرمول‌های Excel — نسخه انگلیسی و آلمانی

English Excel — Directional Progress

```
=IFERROR(MAX(0,MIN(1.25,IF([@Direction]="↑",([@Actual]-[@Baseline])/([@Target]-[@Baseline]),IF([@Direction]="↓",([@Baseline]-[@Actual])/([@Baseline]-[@Target]),1-ABS([@Actual]-[@Target])/MAX(ABS([@Target]),1))))),0)
```

German Excel — Richtungsabhängiger Fortschritt

```
=WENNFEHLER(MAX(0;MIN(1,25;WENN([@Richtung]="↑";([@Ist]-[@Basis])/([@Ziel]-[@Basis]);WENN([@Richtung]="↓";([@Basis]-[@Ist])/([@Basis]-[@Ziel]);1-ABS([@Ist]-[@Ziel])/MAX(ABS([@Ziel]);1)))));0)
```

کارکرد	English Excel	German Excel
Traffic Light	`=IF([@Progress]>=1,"Green",IF([@Progress]>=0.8,"Yellow","Red"))`	`=WENN([@Fortschritt]>=1;"Grün";WENN([@Fortschritt]>=0,8;"Gelb";"Rot"))`
Data Check	`=IF(OR([@Target]=[@Baseline],[@Direction]=""),"CHECK","OK")`	`=WENN(ODER([@Ziel]=[@Basis];[@Richtung]="");"PRÜFEN";"OK")`

جداکننده فرمول: Excel آلمانی معمولاً از نقطه‌ویرگول و ممیز اعشاری ویرگول استفاده می‌کند؛ Excel انگلیسی معمولاً از ویرگول بین آرگومان‌ها و نقطه اعشاری استفاده می‌کند. نام توابع و Structured Referenceها باید با زبان نصب Excel هماهنگ باشد.

FarsiAccounting.com | ESEPROBE

کنترل خروجی مثال

KR1 = **40%** · KR2 = **80%** · KR3 = **75%**. رنگ عددی به‌تنهایی Confidence نیست؛ ستون Evidence باید علت پیش‌بینی دستی را ثبت کند.

Deckungsbeitrag محصولات Star/ Question Mark (Part IX)	مستقیماً به همان رشدی وصل است که مالک ادعا می‌کند	محاسبه‌ی آن پیچیده‌تر است

توصیه‌ی عملی: برای Nordwald، معیار Deckungsbeitrag Tisch و Schrank (محصولات Star و Question Mark، Part IX) بهترین انتخاب است — چون دقیقاً همان رشدی را اندازه می‌گیرد که اختلاف‌نظر اصلی مذاکره روی آن است.

۴. تخصیص قیمت خرید — پول کجا می‌رود؟

پس از بستن معامله، کنترلر باید ۱٬۶۵۰٬۰۰۰ یورو پرداخت‌شده را در دفاتر حسابداری، در قالب **Kaufpreisallokation** · Purchase Price Allocation تخصیص دهد — این پول به‌طور خودکار «همه‌اش دارایی» نیست.

قیمت خرید پرداخت‌شده (سهم ۳۰٪)	1.650.000 €
− سهم ۳۰٪ از خالص دارایی‌های قابل‌شناسایی به ارزش منصفانه	950.000 €
= سرقفلی (Goodwill)	**700.000 €**

چرا این تفاوت مهم است: این ۷۰۰٬۰۰۰ یورو، پولی است که سرمایه‌گذار بابت چیزهایی فراتر از دارایی‌های فیزیکی پرداخته — برند Nordwald، روابط مشتریان (Part IX)، و پتانسیل رشد محصولات Star/Question Mark. نحوهٔ برخورد با Goodwill به چارچوب گزارشگری وابسته است: طبق IFRS مستهلک نمی‌شود و حداقل سالانه آزمون کاهش ارزش دارد؛ طبق HGB معمولاً طی عمر مفید مستهلک می‌شود و اگر عمر مفید قابل اتکا نباشد، دورهٔ ده‌ساله مبنا قرار می‌گیرد.

FarsiAccounting.com | LESEPROBE

۴A. آیا خرید ۳۰٪ واقعاً «ترکیب تجاری» است؟

خرید درصد سهام به‌تنهایی روش حسابداری را تعیین نمی‌کند؛ معیار اصلی **Beherrschung** · Control است. اگر سرمایه‌گذار با ۳۰٪ فقط نفوذ قابل‌ملاحظه داشته باشد، سرمایه‌گذاری معمولاً طبق روش ارزش ویژه ثبت می‌شود. PPA کامل و شناسایی جداگانهٔ Goodwill زمانی مطرح است که کنترل کسب‌وکار به‌دست آمده باشد.

وضعیت	آلمانی / انگلیسی	پیامد ساده‌شده
نفوذ قابل‌ملاحظه، بدون کنترل	maßgeblicher Einfluss / Significant Influence	روش ارزش ویژه؛ مابه‌التفاوت در مبلغ سرمایه‌گذاری منعکس می‌شود
کنترل کسب‌وکار	Beherrschung / Control	PPA بر مبنای ارزش منصفانه و تلفیق کامل

برای مخاطب فارسی: «۳۰٪» همیشه به معنی «اقلیت بدون کنترل» نیست و «بیش از ۵۰٪» نیز تنها نشانهٔ کنترل نیست. قرارداد رأی، حق تعیین مدیران و حقوق تصمیم‌گیری باید بررسی شوند.

۵. مقایسه‌ی Earn-Out با ساختارهای دیگر معامله

Earn-Out تنها راه پل‌زدن شکاف ارزش‌گذاری نیست — دو جایگزین رایج دیگر هم وجود دارد.

ساختار	مکانیزم	مناسب برای
Earn-Out	پرداخت آینده مشروط به عملکرد واقعی	اختلاف‌نظر روی رشد آینده (مثل Nordwald)
Escrow (سپرده‌ی امانی)	بخشی از قیمت نزد شخص ثالث می‌ماند تا از ادعاهای احتمالی پس از معامله محافظت کند	ریسک‌های حقوقی/تعهدات پنهان
Seller Financing (تأمین مالی فروشنده)	فروشنده بخشی از قیمت را به‌صورت اقساط دریافت می‌کند	محدودیت نقدینگی خریدار

چرا Earn-Out بهترین انتخاب برای این معامله است: ریشه‌ی اختلاف‌نظر Nordwald دقیقاً «رشد آینده» است، نه ریسک حقوقی یا محدودیت نقدینگی خریدار — پس Earn-Out مستقیماً همان علت اختلاف را هدف می‌گیرد، نه یک نگرانی نامرتبط.

ParsiAccounting.com | LESEPROBE

۶. آزمایشگاه اکسل — مدل Earn-Out با سناریوهای عملکرد

Auszahlungslogik / Payout Logic

```
Earn-Out = MIN(Cap, MAX(0, (Actual KPI − Threshold) / (Target − Threshold) × Cap))
```

کنترل قراردادی: تعریف KPI، دورهٔ اندازه‌گیری، سیاست‌های حسابداری ثابت، حق دسترسی فروشنده به داده و نحوهٔ رسیدگی به اختلاف باید در قرارداد روشن باشد؛ وگرنه حتی یک فرمول صحیح هم منشأ دعوا می‌شود.

فصل ۲ · ۹۰~۰ دقیقه · Part XII · آزمایشگاه اکسل

محاسبه‌ی پرداخت کل معامله در سه سناریوی عملکرد

1. پرداخت نقدی ثابت و سقف Earn-Out را وارد کنید.