

## Mergers & Acquisitions

### Kauf und Verkauf von Unternehmen der ITK-Branche

#### Grundsätze Vorgehensmodell





## Leitbild von M&A-Projekten

"Markt – Ort an dem  
Angebot und  
Nachfrage zusammen-  
kommen und ein Wert  
zu einem Preis wird"

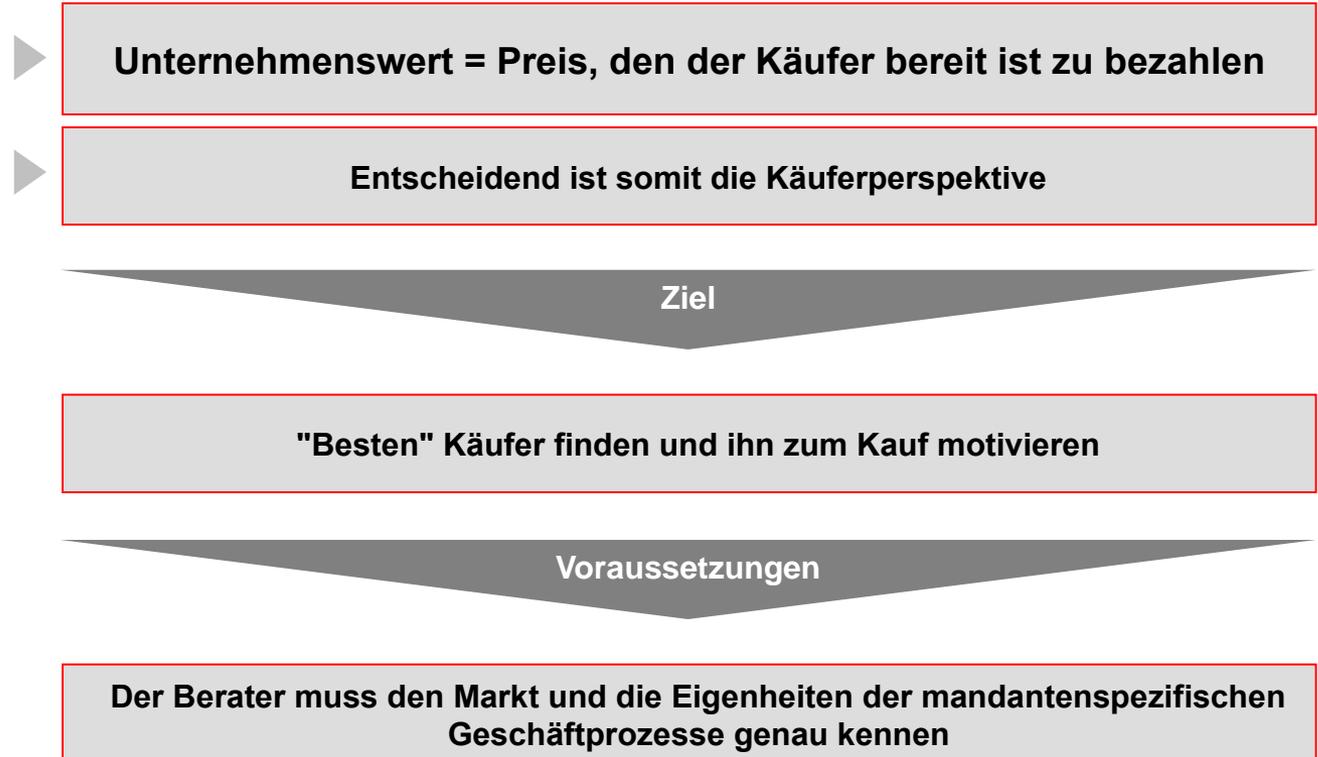
- ▶ **Unternehmen verändert man lautlos, sicher und im gegenseitigen Vertrauen ...**
- ▶ **Unternehmen kauft oder verkauft man nur dann erfolgreich, wenn man seinen Markt exakt kennt ...**
- ▶ **Verkaufsprozesse können nur durch präzises Planen, effizientes Handeln und in Wechselwirkung gegenseitigem Verständnisses erfolgreich gestaltet werden**  
...
- ▶ **Unternehmenswerte basieren auf dem Unternehmer, seinem Konzept, seinen Mitarbeitern – und seiner Fähigkeit, Ideen umzusetzen ...**

**Konsequenz**



## Das Kernprinzip des M&A-Marktes

Unter den unterschiedlichen Bewertungsmethoden zählt im M&A-Geschäft nur eine

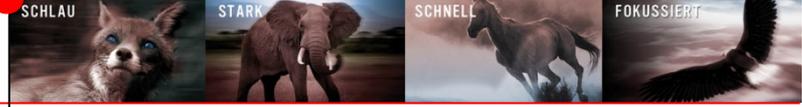




## Beispiel: Verkauf eines mittelständischen deutschen ITK-Systemhauses

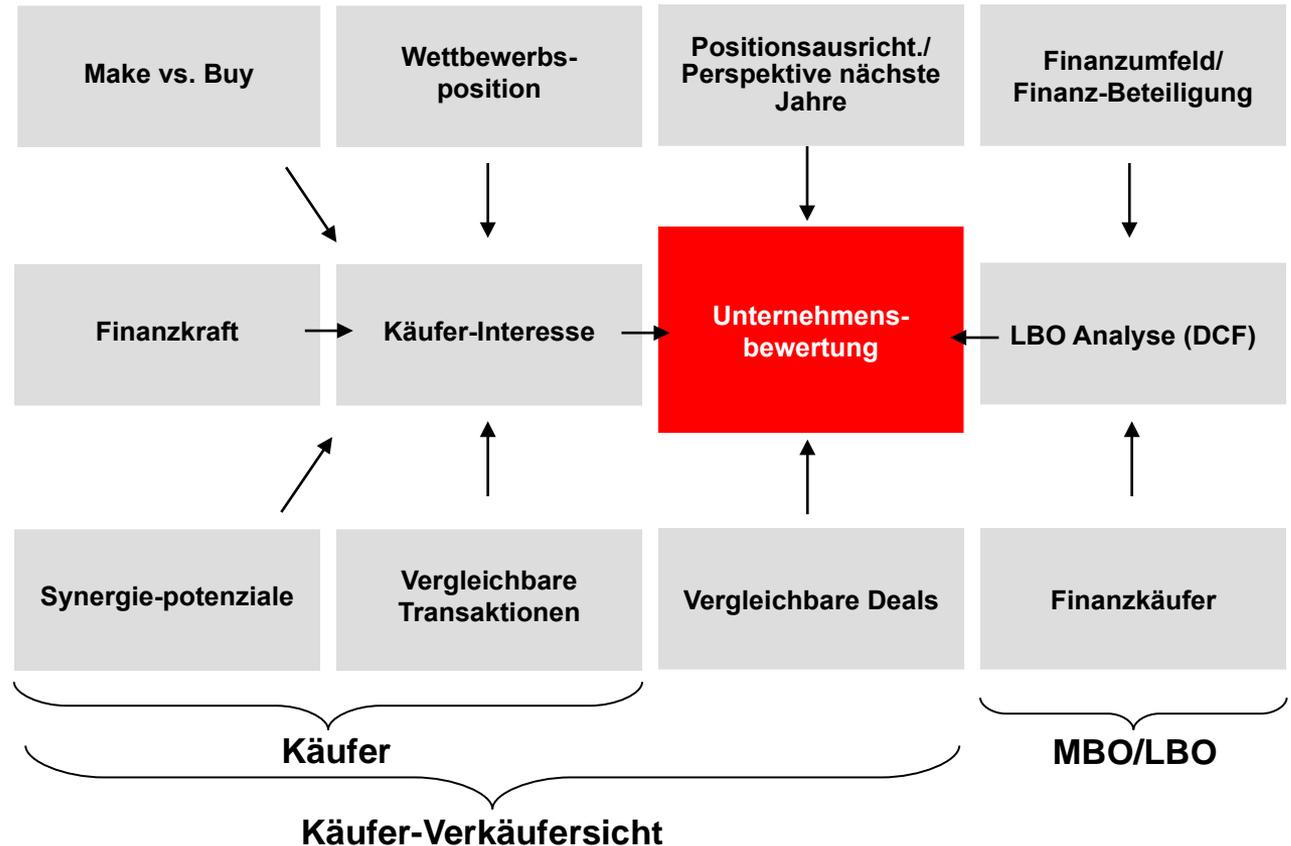
"objektiv" handelnde Käufer können sehr wohl zu unterschiedlichen Bewertungen desselben Unternehmens kommen

Potenzieller Käufer	Bewertung	Strategische Grundlage
Große deutsche ITK-Systemhäuser	- Konservativ	- Nur interessiert an Zusatz-Produkten und neuen Komponenten - Effizienzsteigerung von Services und Vertrieb
Mittelgroße deutsche ITK-Systemhäuser	- Aggressiv	- Zusammenschluss, um ausreichend Zukunftsperspektive zu erreichen
EU ITK-Systemhäuser	- Sehr aggressiv -	- Interessiert an deutschem Vertriebsnetz - Entwicklungs-Kooperation attraktive Leistungspalette
Nicht-EU ITK-Systemhäuser	- Extrem aggressiv	- Hauptinteresse – Zutritt zur EU - Produkte sind sekundär



## Umfassender Bewertungsansatz

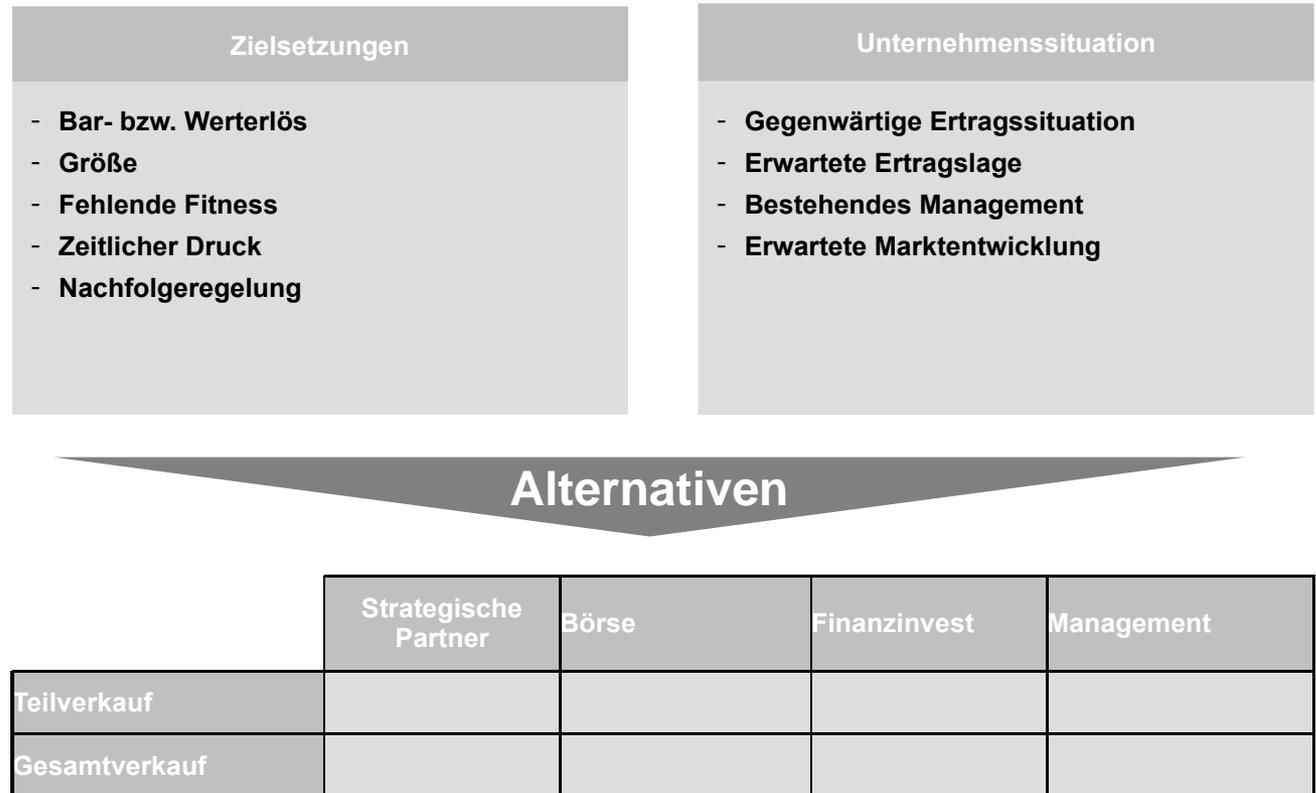
Trotz der vorher aufgezeigten "freien Preisgestaltung" ist eine umfassende Unternehmensbewertung durch den Verkäufer notwendig, um einerseits die Käuferperspektive zu antizipieren und andererseits die eigenen Alternativen zu erkennen





## Alternativen für den Verkäufer

Je nach Zielsetzung, Markt- und Unternehmenssituation bestehen vielfältige Handlungsalternativen für den Verkäufer





## Wechselwirkung zur Käuferperspektive

Wie in allen Verhandlungen ist die Kenntnis von Perspektiven der "Gegenseite" auch beim Unternehmensverkauf entscheidend

Käufer	Verkäufer
<b>Klarheit / Sicherheit über Kaufgelegenheit und Marktchance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare Zielvorstellungen</li> <li>- Glaubwürdige(r)/professionelle(r) Prozess/Argumente</li> </ul>
<b>Inhaltliches Informationsbedürfnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenntnis des Unternehmens</li> <li>- Annahme der Fragen/Probleme</li> </ul>
<b>Risikoeinschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Markt allgemein</li> <li>- Unternehmen spezifisch</li> <li>- Potenzial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglichst objektive Daten</li> <li>- Reflektion der Risiko-/Chanceneinschätzung</li> </ul>
<b>"Interne" Probleme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steuern/Finanzen</li> <li>- Wettbewerb</li> <li>- Rechtlich/organisatorisch</li> <li>- Marktzugang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vordenken/Annahmen der Probleme</li> <li>- Kreatives Mitdenken/Vorschläge</li> <li>- Flexible Transaktionsstrukturen</li> </ul>
<b>"Menschliche" Probleme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemein kulturell</li> <li>- Entscheidungsstrukturen</li> <li>- Persönlichkeiten/Egos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenntnis des Käufers</li> <li>- Entsprechende Atmosphäre</li> <li>- Persönliche Beziehungen</li> <li>- Rollenverteilung bei Verhandlungen</li> </ul>



## Unterschiedliche Verhandlungsstufen/-methoden

Neben der richtigen Vorbereitung ist für den Verkäufer die Wahl der optimalen Verhandlungsmethode entscheidend

- ▶ **Selektierte gezielte Marktansprache**
  - ▶ **Informelle Gespräche**
  - ▶ **Einzelverhandlungen**
  - ▶ **Abschluss LOI mit klaren Festlegungen für endgültigen Kaufvertrag**
- alternativ:**
- ▶ **Limitierte oder offene Auktion**



## Einflussfaktoren auf den M&A-Prozess

Die Wahl der angemessenen Verkaufsmethode richtet sich nach einer Vielzahl von Faktoren





## Ganzheitlicher M&A-Prozess

Wir verstehen das M&A-Geschäft als einen kundenzentrierten Gesamtprozess

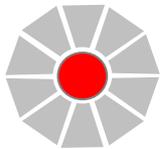




## M&A-Prozessmanagement

Transaktionen  
zielorientiert steuern,  
die nächsten Schritte  
vorausdenken

- ▶ **Konsequentes, straffes Projektmanagement über den Gesamtprozess**
- ▶ **Stark planerischer Projektansatz der Transaktionen**
- ▶ **Wechselwirkung von Standardprozess und Transaktions- Individualität**
- ▶ **Unterschiedliche Intensität einzelner Prozessschritte**
- ▶ **Zügige, inhaltlich vollständige Hinführung zur Entscheidung**
- ▶ **Eng begrenztes Zeitfenster des Closings**
- ▶ **Neutralität der Projektkoordination und -steuerung**





## Investitionskonzept

Nutzen definieren,  
entwickeln und  
kommunizieren

- ▶ **Erarbeiten und Darstellen der Nutzenargumentation**
  - ▶ Warum ein Käufer das Unternehmen erwerben soll?
  - ▶ Warum es sich um ein gutes Investment handelt?
  - ▶ Warum das Investment gut angelegt ist?
- ▶ **Herausheben des Added-Value für den Käufer**
- ▶ **Eckwerte des Grob-Business-Plans**
- ▶ **Grobe ROI-Bewertung**
- ▶ **Werte des Transaktionsobjektes**
- ▶ **Zukunftsperspektiven der Investition**





## Verkaufsmemorandum und Kurz-Exposé

Sachlich informieren,  
Interesse und  
Vertrauen aufbauen

- ▶ Erstellen Kurz-Exposé für qualifiziertes Interessepotenzial
- ▶ Ausarbeiten des umfassenden, marketingtechnisch aufbereiteten Memorandums für Präsentationen und LOI
- ▶ Darstellen der Transaktionsgründe
- ▶ Aufbereiten der Eck-Daten und Schlüsselfaktoren
- ▶ Aufzeigen der wesentlichen Chancen und Risiken
- ▶ Schaffen der inhaltlichen Basisdokumentation
- ▶ Sicherstellen von Durchgängigkeit und Nachhaltigkeit

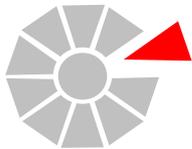




## Kandidatensuche

**Professionell  
recherchieren, präzise  
selektieren,  
bedarfsgerecht  
finden**

- ▶ **Erstellen des eindeutig spezifizierten Suchprofils**
- ▶ **Selektion von Favoriten und Ausschlüssen**
- ▶ **Recherche in nationalen und internationalen M&A-Datenbanken sowie in der w+p-Database**
- ▶ **Informationsdetaillierung selektierter Kandidaten**
- ▶ **Professionelle Erstkontaktaufnahme**
- ▶ **Konsequente Entwicklung des qualifizierten Potenzials**
- ▶ **Permanente Folgerecherche zur konsequenten Stärkung der Verhandlungsposition im Projektverlauf**

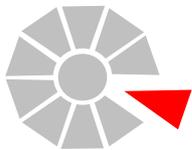




## Bewertung

Zufriedenheit durch  
Erfahrung, Wissen  
und Innovation  
gewährleisten

- ▶ **Markt- und Mitbewerbspositionierung**
- ▶ **Beurteilung der strategischen Position des Unternehmens im Umfeld marktrelevanter Wachstumsperspektiven**
- ▶ **Analyse zukünftiger Investitionsanforderungen**
- ▶ **Beurteilung sich bietender Transaktionsalternativen**
- ▶ **Synergiepotenziale, Kostenchancen und -risiken**
- ▶ **Unternehmenswerte und -qualitäten**
- ▶ **Unternehmensbewertungen**





## Business-Planung

Alternativen  
ausloten, Risiken  
minimieren,  
Überraschungen  
ausgrenzen

- ▶ **Aufnehmen/Prüfen der Vor- und Planjahreentwicklung**
- ▶ **Ermitteln aktueller Status mit YE-Forecasting**
- ▶ **Bewerten von Businesscase-Alternativen**
- ▶ **Erstellen des durchgängigen Planungsszenarios**
  - ▶ Vertriebs- und Marketingplan
  - ▶ Personal- und Kompetenzplan
  - ▶ G&V-, Investitions- und Finanzplan
  - ▶ Bilanzpositionen (Assets, Rückstellungen, etc.)
- ▶ **Bewerten langfristiger Verbindlichkeiten und Verträge**





## Finanzierung

Netzwerke nutzen,  
Wege ebnen,  
Ergebnisse  
optimieren

- ▶ Ggf. Zusatzleistung auch bei Verkaufsmandaten
- ▶ Gesamtinvestitionsvolumen/Kapitalbedarf
- ▶ Eigenkapital und eigenkapitalähnliche Finanzierung (Mezzanine)
- ▶ Fremdfinanzierungen
- ▶ Bridgefinanzierungen
- ▶ Investorenrecherche, Verhandlungen und Kapitalbeschaffung
- ▶ Verhandlung der Finanzierungsbedingungen





## Gremienvorlage

Präsentationen ziel-  
und erfolgsorientiert  
gestalten

- ▶ **Erstellen von Präsentationsinhalten und -unterlagen**
  - ▶ Kauf-, verkaufs- oder beteiligungsorientiert
  - ▶ Gremien-, ziel- und zweckorientiert
  - ▶ Empfängerorientiert
- ▶ **Vollständige und durchgängige Aufbereitung der Einzelergebnisse aus vorgelagerten Prozessschritten**
- ▶ **Verständlichkeit und Nutzenorientierung**
- ▶ **Sicherung der Due-Diligence-Konformität**
- ▶ **Unterstützung/Übernahme bei/von Präsentationen**

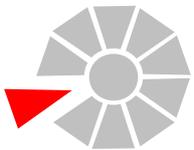




## Due Diligence

**Due Diligence with  
Best  
Intelligence**

- ▶ **Definition von Schwerpunkten, Inhalten und Fahrplan der Due Diligence**
- ▶ **Organisation der Due Diligence (Data-Room, Checklisten, etc.)**
- ▶ **Aufgaben- und Verantwortungs-Delegation an Expertenkreis (Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Fachspezialisten, etc.), Steuerung der Gesamt-Due-Diligence**
- ▶ **Dokumentation der Ergebnisse, Aufbereiten und Zusammenstellen der Verhandlungsunterlagen**
- ▶ **Schwachstellenanalyse/präventive Themenaufbereitung**

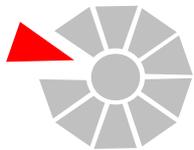




## Verhandlungen

Verhandlungen  
entschlossen und  
erfolgreich  
abschließen

- ▶ **Stufenweise Absicherung des Verhandlungserfolgs durch Exklusivität, Letter-of-Intent, Fixieren der Teilergebnisse**
  - ▶ **Fördern von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Verhandlungspartner untereinander**
  - ▶ **Aufbau der Verhandlungsstrategie und Abstimmung der Informations- und Kommunikationsform, Rollenverteilung**
- Projektverlauf**
- 
- Abschlussrunde**
- ▶ **Festlegen/Abstimmen des Verhandlungsspielraums**
  - ▶ **Professionelle Verhandlungsführung**
  - ▶ **Dokumentation der Verhandlungsergebnisse, Vertragsgestaltung**

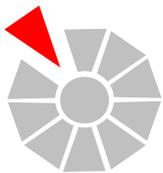




## Integration

Transaktionsprojekte  
auf den Punkt bringen

- ▶ **Bildung, Coaching und Steuerung von Integrationsteams**
- ▶ **Erstellung und Abstimmung verbindlicher, controllingfähiger Integrationspläne**
- ▶ **Entwicklung der Marketingkommunikation und des Kommunikationsplans**
- ▶ **Konflikt- und Integrationsmanagement**
- ▶ **Organisationsdesign und -planung**
- ▶ **Ressourcenplanung und -rekrutierung**
- ▶ **Sensibilisieren der Managementaufmerksamkeit**





## Unsere M&A-Erfolgskriterien

Unabhängig von  
Beteiligten oder  
spezifischen  
Situationen sind die  
Voraussetzungen für  
einen erfolgreichen  
M&A-Prozess



**Glaubwürdigkeit**



**Marktkennntnisse**



**Interessenausgleich**



## Problembereiche des M&A-Prozesses

Hier nur einige der Probleme, die im Laufe eines kontrollierten M&A-Prozesses auftreten können

- ▶ **Durchsetzung der Geheimhaltung**
- ▶ **Identifikation und Ansprache potenzieller Interessenten**
- ▶ **Adäquates Handhaben der potenziellen Käufer**
- ▶ **Selektion der Finalisten**
- ▶ **Durchführung der "Due Diligence"-Besuche**
- ▶ **Entscheidungskriterien**
- ▶ **Vertragsverhandlungen**
- ▶ **Änderungen der Verkäuferinteressen**
- ▶ **Loyalitätskonflikte des Managements**



## Unsere Rolle als M&A-Berater

Bei der Durchführung eines kontrollierten M&A-Prozesses kommt professionellen Beratern eine wichtige Rolle zu

- ▶ Klärung der Verkäuferinteressen
- ▶ Kenntnis des nationalen und internationalen Käuferuniversums
- ▶ Mandanten erst spät aktiv im Prozess einschalten
- ▶ Fähigkeit Entscheidungsprozesse zu beschleunigen
- ▶ Garant für faire Behandlung des Interessenten
- ▶ Koordination des Informationsflusses
- ▶ Schutz des Managements der zu verkaufenden Einheit
- ▶ Entscheidungshilfe für Verkäufer
- ▶ Verhandlungsführung (soweit angemessen)
- ▶ M&A-Prozessverantwortung und -koordination der Berater
- ▶ Blitzableiterfunktion

## Mergers & Acquisitions

marktorientiert | fokussiert | qualifiziert

