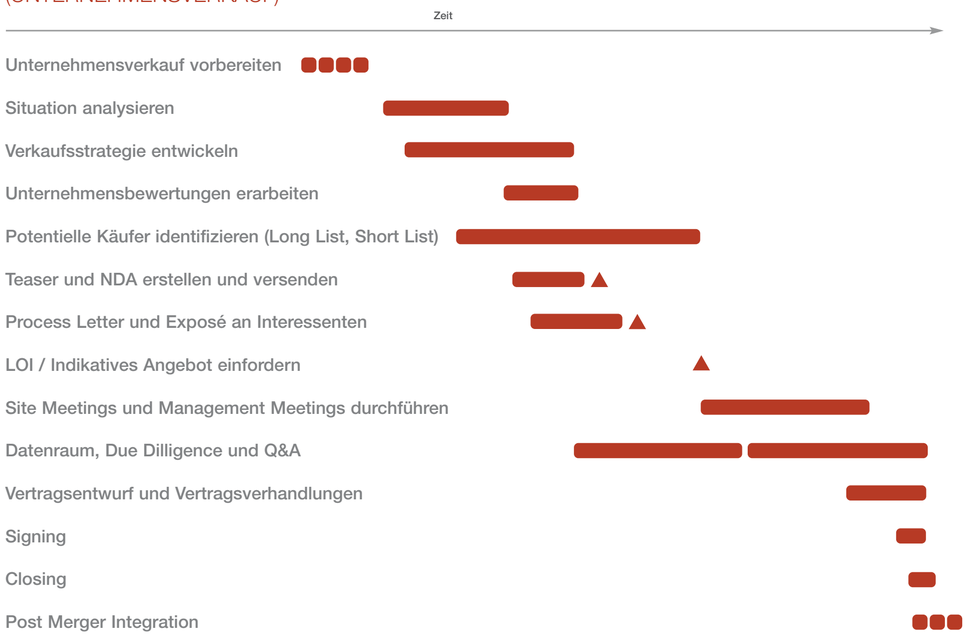
MERGERS & ACQUISITIONS

# ERFOLG NACH PLAN

Visionen **erleben**

## DER ABLAUF EINES M&A-PROJEKTES
(UNTERNEHMENSVERKAUF)




Quelle: Quest Consulting AG

## UNSERE DIENSTLEISTUNGEN
IM M&A PROZESS

**Unterstützung** bei der Vorbereitung eines Unternehmensverkaufs oder -kaufs

**Identifikation** und Ansprache potenzieller Käufer

**Erstellung** eines Verkaufsmemorandums mit allen für eine erste Kaufpreisindikation relevanten Daten

**Bewertung** des Unternehmens mit verschiedenen Wertermittlungsverfahren, um den Verhandlungsspielraum einschätzen zu können

**Moderation** der Gespräche zwischen Verkäufer und Käufer

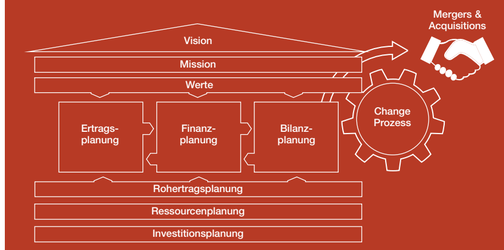
**Festhalten** der wichtigsten Verhandlungspositionen für die vom Käufer zu erstellende Absichtserklärung

**Organisation und Moderation** der Due Diligence

**Mitgestaltung** der Übernahmeverträge, zusammen mit den beauftragten Rechtsanwälten und Steuerberatern

**Strategisches Agieren**, besonders in sehr angespannten Verhandlungssituationen

**Unterstützung** bei der Post Merger Integration




Quellen: Quest Consulting AG; Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013


**Quest Consulting AG**
Kunstmühlstraße 12a
D-83026 Rosenheim
Tel. +49 8031 408 66 10
info@questconsulting.de
www.questconsulting.de


**WUSSTEN SIE**, dass

→ in Bayern insgesamt 632.121 Unternehmen tätig sind, von denen etwa 600.000 als Familienunternehmen geführt werden?

→ bis 2015 in Bayern etwa 20.200 Familienunternehmen mit insgesamt etwa 304.000 Arbeitsplätzen die Unternehmensnachfolge vorbereiten müssen?

→ die Hauptursache für den Unternehmensverkauf in einer fehlenden familiären Nachfolgemöglichkeit liegt?

→ insbesondere die Branchen Dienstleistung, Handel, Verkehr sowie das produzierende Gewerbe von einer fehlenden Nachfolgeregelung betroffen sind?

→ mit externen Nachfolgelösungen sehr häufig eine Steigerung des Unternehmenswertes erreicht werden kann?

→ ein strukturierter Nachfolge-M&A Prozess die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht und das Ergebnis verbessert?

Quellen: Bayerisches Staatministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2011) Unternehmensnachfolge in Bayern, München, M&A REVIEW 2/2013, Jg. 24 sowie Competence Center Unternehmensrestrukturierung und -sanierung an der Fachhochschule Kufstein, Quest Consulting AG

## EMPFEHLUNGEN DER QUEST CONSULTING AG
FÜR EINEN ERFOLGREICHEN UNTERNEHMENSVERKAUF

- Frühzeitige Planung des Verkaufsprozesses
- Vorbereiten der Abläufe und insbesondere der Führungsorganisation
- Optimierung der Bilanzstruktur
  - Höhere bereinigte Erfolgsgrößen schaffen eine Werterhöhung
  - Vermeidung unnötiger Kapitalbindung
  - Ausgliederung von hohen Pensionsanspruchspositionen
  - Verminderung der Vorräte
  - Veräußerung nicht benötigter Vermögenswerte
- Hinzunehmen eines kompetenten M&A-Beraters, der den Prozess vorbereitet, steuert und das Engagement des Steuerberaters / Wirtschaftsprüfers ergänzt
- Aufbereitung aller entscheidungsrelevanten Informationen und Unterlagen
- Entwickeln eines glaubwürdigen Verkaufsmotivs
- Die richtige konjunkturelle Marktstimmung nutzen
- Mit dem Unternehmensverkauf erst auf den Markt gehen, wenn die dafür notwendigen Vorbereitungen getroffen wurden
- Über verschiedene Varianten marktgerechter Unternehmensbewertungen einen Wert- bzw. Verhandlungskorridor festlegen
- Sich nicht zu früh auf einen bestimmten Interessenten festlegen

Quellen: Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013; Quest Consulting AG

## 6 ERFOLGSFAKTOREN IM DISTRESSED
M&A PROZESS

**Definition:** „Unter Distressed M&A verstehen wir Unternehmenskäufe und -verkäufe, die aufgrund einer Liquiditätskrise oder einer Insolvenz unter großem zeitlichen Druck und Mitsprache von weiteren Stakeholdern bearbeitet werden müssen."

- Klarer, transparenter und nachvollziehbarer M&A-Projektablauf und Zeitplan mit logischen Meilensteinen
- Professionelles M&A-Team von Spezialisten unter einer Führung aufbauen
- Verständnis der leistungswirtschaftlichen Krisenursachen und rascher Aufbau eines Sanierungskonzeptes
- Enge Kommunikation mit allen Stakeholdern schnell aufnehmen und über den Prozess aufrechterhalten
- Hohe Professionalität im Verkaufsprozess und der Dokumentation sicherstellen
- Ergebnisorientierte, vertrauensvolle Endverhandlungen führen und einen einfachen Kaufvertrag mit einem erfahrenen Anwalt erarbeiten

Quelle: Quest Consulting AG

## QUEST CONSULTING AG:
12 JAHRE M&A-ERFAHRUNG – EIN RESÜMEE IN ZAHLEN

- 81 M&A Projekte in den letzten 12 Jahren bearbeitet
- Insgesamt rd. 600 Mio. EUR Transaktionsvolumen begleitet
- Rund 8.900 Arbeitsverhältnisse durch eine Nachfolgelösung gesichert
- 40 Asset Deals und 41 Share Deals begleitet
- 49 Distressed M&A Fälle erfolgreich unterstützt. Davon 29 aus der Insolvenz und 20 vor Insolvenz
- In 52 Fällen die Betriebsimmobilie in den Verkauf eingebunden
- M&A Erfahrung in den Branchen Zulieferindustrie, Konsumgüterindustrie, Maschinenbau, Autohandel, Druck, Möbelindustrie, Groß- und Einzelhandel, Kliniken und Immobilien aufgebaut

Quelle: Quest Consulting AG

# QUESTMap
**EXPEDITION** UNTERNEHMENSERFOLG

# MERGERS & ACQUISITIONS

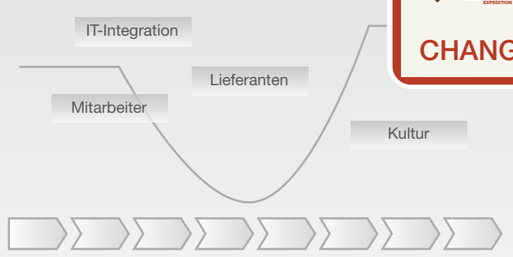
# QUESTMap

**EXPEDITION** UNTERNEHMENSERFOLG

ERFOLG NACH PLAN

Visionen **erleben**

## Post-Merger-Integration (Change Prozess)




Quellen: KSI, Change Management, Haberl, Riegger, 2013;
Exler (Hrsg.), Restrukturierungs- und Turnaround-Management, 2013

**Change Prozess**
QUESTMap
CHANGE PROZESS

## Vertragsverhandlungen (Themen)

- Übertragungsvertrag
- Kaufpreis
- Kapitalanteile
- Ergebnisbereinigungen
- Steuerliche Optimierung
- Earn Out / Besserungssc
- Gewährleistungen
- Garantien
- HR-Eintragung

Quelle: Quest Consulting AG

## Economic Value Added (Geschäftswertbeitrag)

Residualgewinn = Kapitalerlöse - Kapitalkosten

$$EVA = ROCE - WACC$$

$$\hookrightarrow \frac{NOPAT}{NOA} \times 100$$

Quelle: in Anlehnung an Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013

## Prüfliste für den Unternehmenskaufvertrag

Genaue Angabe der

- ❑ Vertragspartner
- ❑ Kaufgegenstand
- ❑ Übergangsstichtag
- ❑ Wichtige Zustimmungserkl.
- ❑ Kaufpreis
- ❑ Gewährleistungen
- ❑ Rechtsfolgen bei Verletzungen
- ❑ Verjährung
- ❑ Wettbewerbsverbot
- ❑ Geschäftsführung
- ❑ Kartellamtsanmeldung
- ❑ Veröffentlichung
- ❑ Schiedsklausel
- ❑ Steuern
- ❑ Vertragskosten
- ❑ Gerichtsstand
- ❑ Salvatorische Klausel

Quelle: Interfinanz GmbH, 2010

## Vertragsabschluss & Stichtage

| Signing | Effective Date | Closing | Completion |
|---|---|---|---|
| Abschluss des schuldrechtlichen Verpflichtungs-geschäftes | Tag des wirtschaftlichen Überganges | Tag des dinglichen Vollzuges des Unternehmens-kaufvertrages | Tag der Erfüllung aller erforderlichen Handlungen laut Kaufvertrag |

Quelle: Baker & McKenzie, Unternehmenskauf in Deutschland, 2009

## Indikatives Angebot

### Absichtserklärung (LOI) Letter of Intent

Gerne unterbreiten wir Ihnen bezüglich des Erwerbs der zu verkaufenden Unternehmensgruppe das folgende Angebot als Share Deal.
Auf Basis der bisher geführten Gespräche sieht unser Angebot die folgenden Eckdaten vor:

- Zukunftskonzept
- Dealstruktur
- Indikation eines Unternehmensw
- Zahlungsmodalitäten und Earn
- Führungskräfte-Konditionen
- Festlegung einer Obergrenz Verbindlichkeiten bis zum Ver
- Mögliche Gewährleistungen und
- Due Diligence Zeitplan und Erfora
- Exklusivitätsvereinbarung
- Vereinbarungen über die Aufteilung v
- Zusätzlich benötigte Unterlagen bzw. Informationen
- Zeitplan mit Notartermin

- Vorvertrag
- Basis für Kaufvertrag
- Mindeststandards
- Haftungspsychologie
- Share Deal / Asset Deal
- Earn-Out
- Geschäftsführerkonditionen
- Exklusivität
- Milestones

Unterschrift

Quelle: Quest Consulting AG

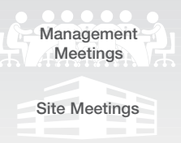
## Art des Verkaufs

**Share Deal**
Verkäufer sind die Gesellschafter. Der Kaufpreis repräsentiert den wirtschaftlichen Wert des Eigenkapitals, inkl. aller Vermögensgegenstände, Verbindlichkeiten sowie Arbeitsverhältnisse und sonstigen Verträgen.

**Asset Deal**
Verkäufer ist die Gesellschaft. Der Kaufpreis repräsentiert die erfassten Vermögensgegenstände, inklusive der Arbeitsverhältnisse und übernommenen Verträge.

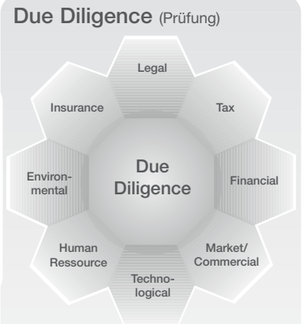
Quelle: in Anlehnung an Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013

## Käufergespräche




Quelle: Quest Consulting AG

## Due Diligence (Prüfung)




Quelle: Mc Kenna Long & Aldridge LLP, M&A Quick Reference Guide 2012

## Datenraum (Inhalte)

- Gesellschafterinformationen
- Grundstücke / Immobilien
- Unternehmensdaten
- Kunden / Lieferanten
- Geistiges Eigentum
- Gerichtsverfahren
- Geschäftsbetrieb
- Umweltaspekte
- Versicherungen
- Rechtevergabe
- Personal
- Finanzen
- Verträge
- Steuern
- Q&A
- Sonstiges

MERRILL DATASITE® Focused on Your Business

Drooms

Quelle: Quest Consulting AG

## Anlagenband

- Asset Listen
- Mitarbeiterlisten
- Arbeitsverträge
- Sonstige Verträge
- sonstiges

Quelle: Quest Consulting AG

## Bewertungsmethoden (Unternehmenswert)

Bewertungs-methoden

- Ertragswert-verfahren
  - Vergleichswertanalyse
    - Ertragswert-verfahren nach IDW S1
    - DCF Brutto-verfahren
    - Multiplikatoren Methode
- Stuttgarter Verfahren
- Substanzwert Ansatz
  - Liquidations-methode
  - Fortführungs-methode
  - Reproduktions-methode

**Integrierte Planung**
QUESTMap
INTEGRIERTE PLANUNG

**APV**
**WACC-Ansatz**

$$\left\{ \sum_{t=1}^{T} \frac{FCF\ bereinigt}{(1+WACC)^t} + \frac{FCF_T\ (1+/-\ g)}{WACC\ (1+WACC)^T} \right\}$$

abzgl. Unternehmensschulden
zzgl. liquide Mittel

**Multiples**
(Bereinigter EBIT x Branchenmultiplikator)
abzgl. Unternehmensschulden
zzgl. liquide Mittel

**Immaterielle Werte / Good Will**
Insbesondere im Distressed M&A argumentieren

| + | - |
|---|---|
| + Patente | - Abhängigkeit Kunden |
| + First Mover | - Fehlende Managementebene |
| + Innovationen | - Investitionsstau |
| + Nischenanbieter | |

Quellen: in Anlehnung an Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013; Quest Consulting AG

## EBIT Multiples

(Small < 50 Mio. EUR, Mid 50 – 250 Mio. EUR)

| Branche | Small Cap | MidCap |
|---|---|---|
| Automotive | 5,1 – 6,8 | 5,5 – 7,3 |
| Bau | 4,2 – 5,6 | 5,1 – 5,9 |
| Beratende Dienstleistung | 5,6 – 7,4 | 6,2 – 8,4 |
| Chemie & Kosmetik | 6,2 – 8,1 | 6,8 – 8,9 |
| Elektronik | 5,4 – 7,1 | 6,0 – 8,0 |
| Erneuerbare Energien | 5,3 – 7,2 | 6,2 – 8,2 |
| Handel & E-Commerce | 5,8 – 8,0 | 6,6 – 9,0 |
| Handwerk | 4,2 – 5,6 | 5,1 – 5,9 |
| Maschinen- & Anlagenbau | 5,7 – 7,4 | 6,0 – 8,0 |
| Medien | 6,2 – 8,1 | 7,1 – 8,9 |
| Nahrungsmittel | 5,7 – 7,6 | 6,6 – 8,7 |
| Pharmazeutik | 6,6 – 8,9 | 7,3 – 9,5 |
| Software | 6,3 – 8,2 | 7,0 – 9,0 |
| Telekommunikation | 5,8 – 7,7 | 6,2 – 8,3 |
| Textil & Bekleidung | 5,0 – 6,7 | 5,6 – 7,6 |
| Transport & Logistik | 5,1 – 7,0 | 6,9 – 7,9 |

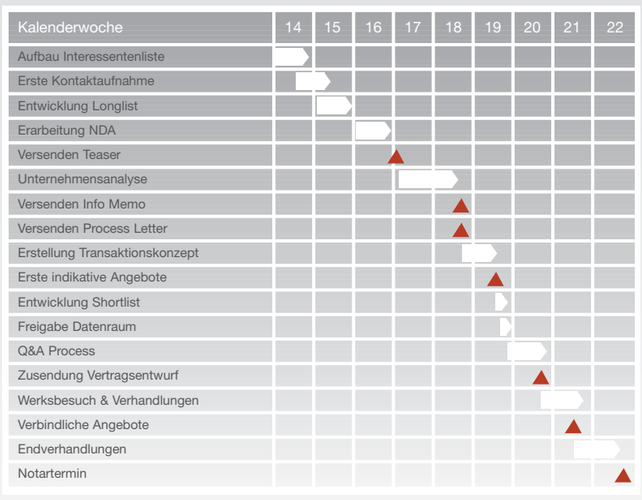
Quelle: Finance Magazin und LKC Transaction, abgerufen am 30.09.2013

## Liste der potenziellen Interessenten (Übersicht)

| Firma | Teaser | NDA | Info Memo | Ind. Ang. | Datenraum | Vorstellung | Verb. Ang. | Exklusivität | Absage |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| XY GmbH | 26.4 | 30.4 | 03.5 | 10.5 | 10.5 | 16.5 | 22.5 | 23.5 | |
| AB GmbH | | | | | | | | | |
| Z GmbH | | | | | | | | | |
| B AG | | | | | | | | | |
| 12 Gb | | | | | | | | | |
| 1 Gbr | | | | | | | | | |

Quelle: Quest Consulting AG

## Process Letter (Zeitplan Investorenprozess)




Quellen: Quest Consulting AG; Exler (Hrsg.), Restrukturierungs- und Turnaround-Management, 2013

## Unternehmens-Exposé

- **Equity Story**
- **Märkte + Kunden** extern
  Wettbewerb
- **Mitarbeiter** intern
  Personal
- **Geschäftsmodell** intern
  Produkte
- **Rechtliche Verhältnisse**
  Rechtsform
  Handelsregisterauszug
  Geschäftsform

Quelle: Quest Consulting AG

## Teaser (Blind Profil)

- Investorenanschreiben
- Eckpunkte anonymisiert
- Investment Highlights
- Keine Betriebsgeheimnisse

## Vertraulichkeitserklärung (NDA) Non Disclosure Agreement

Im Zuge der hierfür erforderlichen Preisgabe sensibler Geschäftsinformationen verpflichten wir uns hiermit, alle im Zusammenhang mit dem Verkauf zur Verfügung gestellten Daten streng vertraulich zu behandeln und

- alle notwendigen Schritte zu tun, um die Daten vor dem Zugriff unbefugter Personen zu schützen
- die Daten ausschließ Abbruch der Verha
- die Geheimhaltun menden Person
- keine Kopien keinen Kontak
- für den Fall ein Schadensersatza
- die Verpflichtung g

- Vertraulichkeit
- Ausnahmen
- Verwendung der Informationen
- Technische & organisatorische Maßnahmen
- Rückgabe & Vernichtung
- Keine Gewährleistung
- Abwerbeverbot
- Änderungen
- Beweislast & Schadensersatz
- Rechtswahl & Gerichtsstand

Unterzeichner

Quelle: Quest Consulting AG

## Käuferidentifikation (First & Second Round)

**Long List**

| Firma | GF | PLZ | Ort |
|---|---|---|---|
| | | | |

**Short List**

| Firma | GF | PLZ | Ort |
|---|---|---|---|
| | | | |

## Potenzielle Käufergruppen

- **Strategische Investoren**
  Wettbewerb
  Wertschöpfu
  Markteintritt
  Skalierungse
  Trade Sale
- **Management**
  Management Buy Out
  Management Buy In
  Employee Buy Out
- **Finanzinvestoren**
  Beteiligungsgesellschaften
  Privat Equity
  Venture Capital
  Kapitalanleger
  Secondary Buy Out

Quelle: Quest Consulting AG

## Strategischer Fit aus Käufersicht

Quelle: 7K-Modell zur Geschäftsmodellanalyse Horváth & Partners, 2010

## Prozess für einen Unternehmensverkauf

Strategie Entwicklung → Akquisition → Transaktion → Finalisierung → Integration

Quelle: in Anlehnung an Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013

**Strategieplanung**
QUESTMap
STRATEGISCHE PLANUNG

## Prozess für einen Unternehmenskauf

Strategie Entwicklung Wachstum → Target-suche → strategischen Fit prüfen → Transaktion M&A → Pre Merger Integration → Post Merger Integration

Quelle: Quest Consulting AG

## Komplexität der Stakeholder

Quelle: Quest Consulting AG

## 8 Regeln der Verkaufsstrategie

- Zielpreis festlegen!
- Untergrenze definieren!
- Zeitlichen Rahmen setzen!
- Anzahl Interessenten >3!
- Strategischer Käufer vor Finanzinvestor!
- Ausländischer Investor Markteintrittsprämie!
- Kernteam bilden!
- Stakeholder einbinden!

Quelle: Quest Consulting AG

## Mindestunterlagen

Quelle: Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013

## Wertorientiertes Controlling

(Das Unternehmen vorbereiten)

Ausrichtung aller Controlling-Prozesse auf das Ziel **Unternehmenswertsteigerung**

Durch **Planung** und **Kontrolle** sowie **Zielsetzung** und **Leistungsmessung**

Mit **innovativen Erfolgs-kennzahlen**, die **klassischen Erfolgskennzahlen** ergänzen und zum Teil ersetzen

Quelle: Haufe, ProFirma Professional, 2013

© QUEST CONSULTING Alle Rechte vorbehalten.