



# Die Schritte einer erfolgreichen Transaktion

- Was zu beachten ist

Linz, 29. Februar 2012



## Agenda

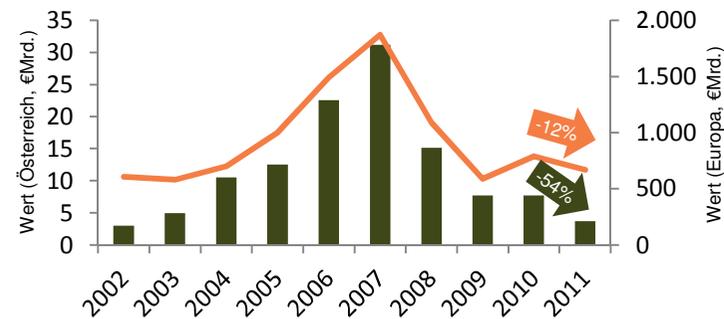
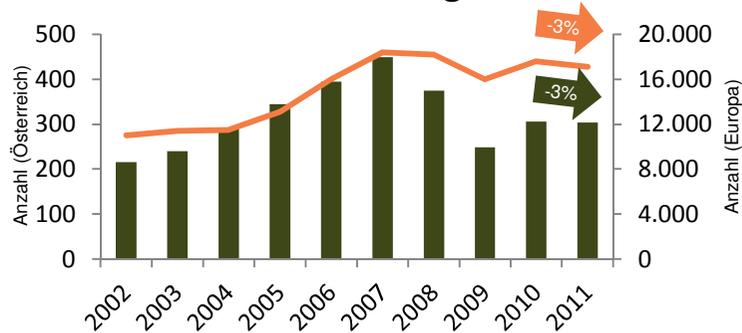
- **Der Transaktionsmarkt**
- **Käuferkategorien**
- **Der Transaktionsprozess – ein Überblick**
- **Spezialfall MBO**
- **Beispiel einer erfolgreichen Transaktion**
- **TJP – Implementing Experience**

# Der M&A Markt in Österreich (1/3)

## M&A Markt

- Stabiler Verlauf des M&A Markt im Jahr 2011 in Österreich verglichen mit 2010 auf Basis der Anzahl an Transaktionen (2010 = 306, 2011 = 304). Auf Basis des Transaktionswertes kam es allerdings zu einem signifikanten Rückgang um 54% von €7,7Mrd. auf €3,7Mrd.. Besonders im 4. Quartal wurde eine geringe Transaktionstätigkeit verzeichnet.
- Die Mehrzahl der Transaktionen auf Basis der Transaktionsanzahl wurde in den Branchen Industrials, Consumer Goods und High Tech verzeichnet. Auf Basis von Transaktionswerten führten der Finanzsektor, Energy&Power sowie Consumer Goods.
- Private Equity-Aktivitäten haben 2011 um 44% zugelegt (Jahr 2010 mit sehr niedrigem Niveau) und es kam zu 18 Abschlüssen.
- Große Deals gab es 2011 keine, so gab es keine Transaktion mit einem Wert > €1Mrd.
- 7 der 10 größten Deals im Jahr 2011 wurden von österreichischen Unternehmen durchgeführt.

## M&A Aktivitäten im Vergleich Österreich und Europa



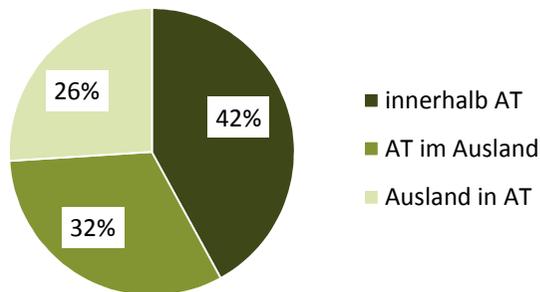
Quelle: Austrian M&A Activity/IMAA 2012

## Der M&A Markt in Österreich (2/3)

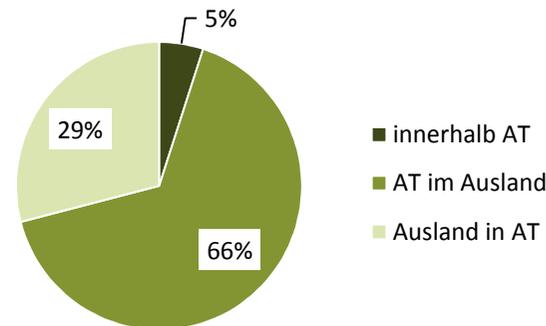
### Österreichische Transaktionen 2011 – National vs. Crossborder

- Die Mehrzahl der Transaktionen erfolgte national (AT-Unternehmen übernimmt AT-Unternehmen). Nach Transaktionswerten machen Übernahmen von ausländischen Unternehmen durch österreichische Unternehmen rund 2 Drittel aus und spielen daher die bedeutendste Rolle.
- 2011 gab es 129 nationale Transaktionen mit einem Gesamtwert von €174Mio.
- Der Anteil der nationalen Transaktionen hat sich von 46% im Jahr 2010 auf 42% im Jahr 2011 reduziert. Nach Werten hat sich der Anteil von 19% im Jahr 2010 auf 5% reduziert. Dadurch wird die zunehmende Bedeutung von Crossborder-Transaktionen verdeutlicht.
- Im Jahr 2011 haben österreichische Unternehmen vermehrt in Westeuropa Aktivitäten gezeigt wohingegen Akquisitionen in Osteuropa weiter rückläufig waren. Bei der Betrachtung in Werten erreichen Akquisitionen in Westeuropa einen Wert von €890Mio. und in Osteuropa von €1.300Mio.

**Nach Anzahl Transaktionen**



**Nach Transaktionswerten**



Quelle: Austrian M&A Activity/IMAA 2012

© 2012 TJP Advisory & Management Services GmbH.

## Der M&A Markt in Österreich (3/3)

### Beliebteste Länder für österreichische Akquisitionen im Ausland 2011

nach Anzahl Transaktionen				nach Transaktionswert			
Rang	Land	Anzahl Deals	Transaktionswert (€m)	Rang	Land	Transaktionswert (€m)	Anzahl Deals
1	Deutschland	38	226	1	Polen	665	3
2	Rumänien	5	476	2	Großbritannien	618	2
3	Niederlande	5	11	3	Rumänien	476	5
4	Polen	3	665	4	USA	229	3
5	USA	3	229	5	Deutschland	226	38
6	Kroatien	3	35	6	Bulgarien	100	1
7	China	3	23	7	Kroatien	35	3
8	Rußland	3	7	8	China	23	3
9	Großbritannien	2	618	9	Irland	21	1
10	Belgien	2	3	10	Norwegen	13	1
<b>Total Top 10</b>		<b>67</b>	<b>2.293</b>	<b>Total Top 10</b>		<b>2.406</b>	<b>60</b>

### Vergleich mit 2010

- Auch 2011 wurden die meisten Deals mit deutschen Unternehmen geschlossen.
- Nach Volumen hat sich einiges verändert: 2010 bestanden die Top 3 aus den Ländern Türkei, Großbritannien und Deutschland.

### Akquisitionen ausländischer Unternehmen in Österreich nach Ländern 2011

nach Anzahl Transaktionen				nach Transaktionswert			
Rang	Land	Anzahl Deals	Transaktionswert (€m)	Rang	Land	Transaktionswert (€m)	Anzahl Deals
1	Deutschland	26	13	1	Rußland	645	1
2	USA	8	119	2	Kasachstan	120	1
3	Großbritannien	7	17	3	USA	119	8
4	China	3	101	4	China	101	3
5	Rußland	1	645	5	Großbritannien	17	7
6	Kasachstan	1	120	6	Brasilien	16	1
7	Brasilien	1	16	7	Deutschland	13	26
8	Schweden	1	12	8	Schweden	12	1
9	Griechenland	1	10	9	Griechenland	10	1
10	Saudi-Arabien	1	6	10	Saudi-Arabien	6	1
<b>Total Top 10</b>		<b>50</b>	<b>1.059</b>	<b>Total Top 10</b>		<b>1.059</b>	<b>50</b>

### Vergleich mit 2010

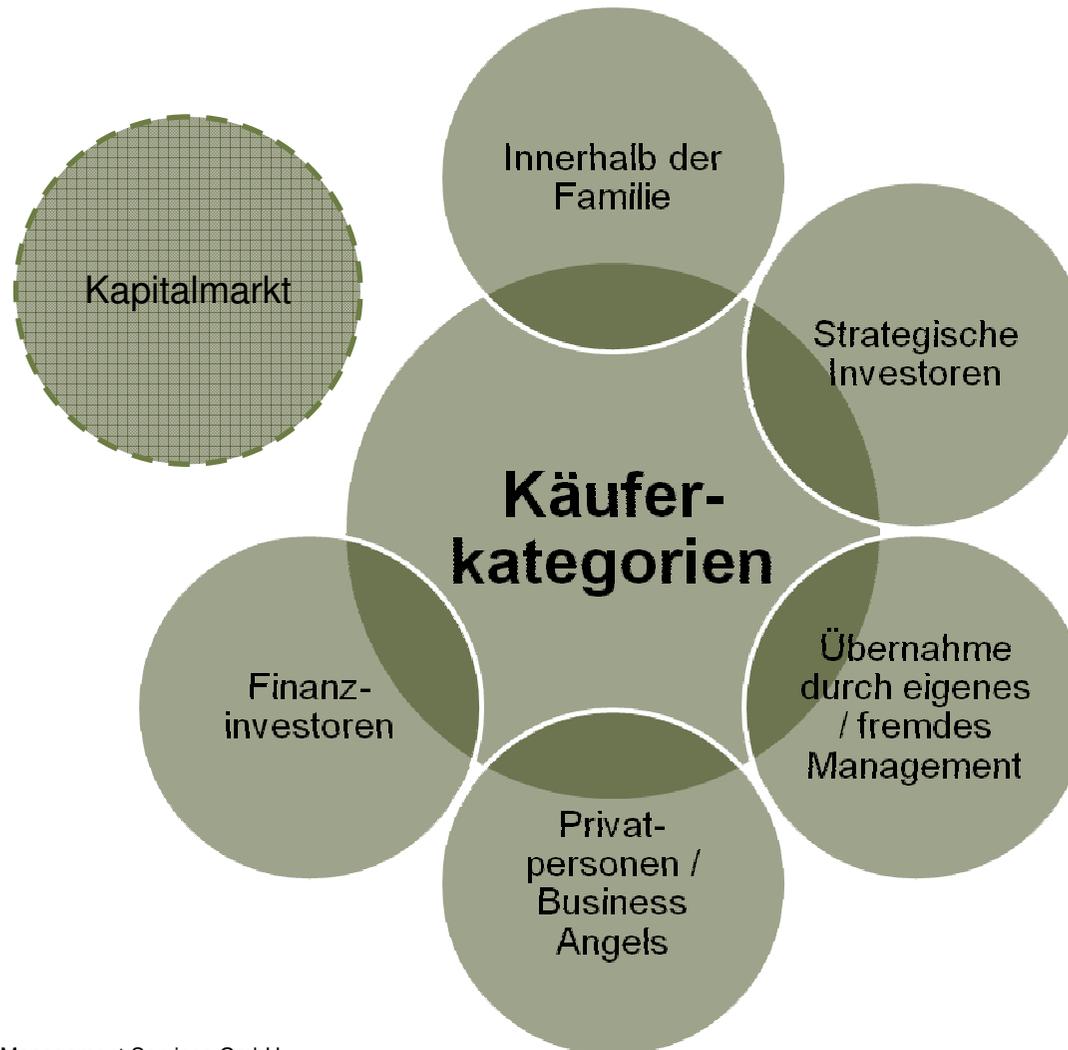
- Auch 2011 wurden die meisten Deals mit deutschen Unternehmen geschlossen.
- Nach Volumen hat sich einiges verändert: 2010 bestanden die Top 3 aus den Ländern Gibraltar, USA und Deutschland.

Quelle: Austrian M&A Activity/IMAA 2012

© 2012 TJP Advisory & Management Services GmbH.

# Potentielle Käuferkategorien – Überblick

## Unternehmensnachfolge als häufiges Transaktionsmotiv





## Potentielle Käuferkategorien – Motive (1/2)

Strategische Investoren	Finanzinvestoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• branchennahe Unternehmen, Holding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venture Capital Fonds</li> <li>• Beteiligungsgesellschaft</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von Synergieeffekten und Kosteneinsparungen</li> <li>• Aufkauf von Wettbewerbern</li> <li>• Zugang zu Know-how</li> <li>• Erreichen von Größenvorteilen (Marktanteile)</li> <li>• breitere Kundenbasis</li> <li>• Aufkauf von gutem Personal/Management</li> <li>• Diversifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzielung einer Rendite von 20% p.a. über 5-7 Jahre</li> <li>• Ausstieg mittels Börsegang bzw. Verkauf an strategischen Investor (tradesale)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrheitsbeteiligung</li> <li>• hoher Einfluss auf Tagesgeschäft</li> <li>• langfristige Sichtweise</li> <li>• Exit zum Zeitpunkt des Einstiegs nicht geplant</li> <li>• konservative Finanzierung</li> <li>• erkennen und zahlen für Synergien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligung</li> <li>• geringer Einfluss auf Tagesgeschäft</li> <li>• Interesse an kurzfristiger Wertsteigerung</li> <li>• Zurückhaltung bei Investitionen</li> <li>• bestehendes, funktionierendes Management</li> <li>• Financial Engineering (Leverage)</li> </ul>



## Potentielle Käuferkategorien – Motive (2/2)

Eigenes/fremdes Management (MBO, MBI)	Business Angels / Privatpersonen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBO: Übernahme durch Manager des Unternehmens</li> <li>• MBI: Übernahme durch Manager eines anderen Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vermögende Privatperson</li> <li>• oft selbst Unternehmer/Manager (in Pension)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eintritt ins Unternehmertum („eigener Herr“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Motive</li> <li>• steuerliche Überlegungen</li> <li>• monetäre und nicht monetäre Ziele</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einarbeitungszeit entfällt</li> <li>• neuer Eigentümer ist Kunden, Lieferanten bekannt</li> <li>• kein Haftungsrisiko des Verkäufers</li> <li>• Interessenskonflikte</li> <li>• geringerer Kaufpreis/begrenzte Mittel</li> <li>• rascher Verkauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonität, Kontakte, Know-how</li> <li>• idR aktives Mitarbeiten im Tagesgeschäft</li> <li>• investieren in ihnen bekannten Branchen</li> <li>• begrenzte Mittel</li> <li>• Oft nur Teilverkauf möglich</li> </ul>

# Typischer Transaktionsprozess (1/2)

Vorbereitung / Research

Kontaktaufnahme

Bewertung /  
indikative  
Angebote





# Typischer Transaktionsprozess (2/2)

Due Diligence /  
finales Angebot

Verhandlung /  
Signing / Closing

IV

Vergleich  
Angebote

**Vergleich verbindliche Angebote**

Bietnr.	Equity Value	Net Debt (gewinnwirksam)	Enterprise Value (Kaufpreiskriterium)	Sonderlagen
Bietnr. 1	+ €29.200k + Bewertung für Sonntag, 15.03. abends eingehend	+ €78.000k + Bewertung für Sonntag, 15.03. abends eingehend	+ €108.000k + Voraussetzung für Nachhandlung	+ Zugang zum Red File Abstimmung SPA
Bietnr. 2	+ €24.000k + Bewertung für Sonntag, 15.03. abends eingehend	+ €78.000k + Bewertung für Sonntag, 15.03. abends eingehend	+ €108.000k + Voraussetzung für Nachhandlung	+ Zugang zum Red File Abstimmung SPA
Bietnr. 3	+ €21.200k + Bewertung für Sonntag, 15.03. abends eingehend	+ €78.000k + Bewertung für Sonntag, 15.03. abends eingehend	+ €108.000k + Voraussetzung für Nachhandlung	+ Zugang zum Red File Abstimmung SPA

**Vergleich verbindliche Angebote**

Bietnr.	Equity Value	Net Debt (gewinnwirksam)	Enterprise Value (Kaufpreiskriterium)	Sonderlagen
Bietnr. 1	+ €29.200k + Bewertung für Sonntag, 15.03. abends eingehend	+ €78.000k + Bewertung für Sonntag, 15.03. abends eingehend	+ €108.000k + Voraussetzung für Nachhandlung	+ Zugang zum Red File Abstimmung SPA
Bietnr. 2	+ €24.000k + nach vorläufiger Bewertung €27.000k	+ €90.000k + nach vorläufiger Bewertung €93.000k	+ €110.000k + nach vorläufiger Bewertung €113.000k	+ Rückkehr des Red File im Falle einer Nachhandlung möglich + Voraussetzung für Nachhandlung + Zugang zum Red File Abstimmung SPA
Bietnr. 3	+ €21.200k + nach Bewertung €23.700k	+ €78.000k + nach Bewertung €81.000k	+ €101.000k + nach Bewertung €104.000k	Zusätzliche Bedingungen: + Ausdehnung Laufen der Darlehensvereinbarung (DFV) von 15 auf 20 Jahre + Optionrecht für weitere BFV bei zukünftigen Projekten + Optionrecht bei bereits bestehenden Projekten an BFV + Abschluss BFV zu Bedingungen der derzeit bestehenden BFV mit Mindestlaufzeit von 10 Jahren

V

Kaufvertrag (DRAFT/Mark-Up)

Kaufvertrag

Share Purchase Agreement - Austria GmbH

**Share Purchase Agreement Unternehmen**

entered into by  
D&B Österreichische Nationalbank AG  
(hereinafter referred to as „Seller“)  
and  
Austria GmbH  
(hereinafter referred to as „Buyer“)  
Investor AG  
(hereinafter referred to as „Acquirer“)

about the Acquisition of 100% of the Shares in the Target Company

31.12.2006

31.12.2006

**Kaufvertrag (Final)**

Share Purchase Agreement - Austria GmbH

**Share Purchase Agreement Unternehmen**

entered into by  
D&B Österreichische Nationalbank AG  
(hereinafter referred to as „Seller“)  
and  
Austria GmbH  
(hereinafter referred to as „Target“)  
and  
Investor AG  
(hereinafter referred to as „Acquirer“)

about the Acquisition of 100% of the Shares in the Target Company

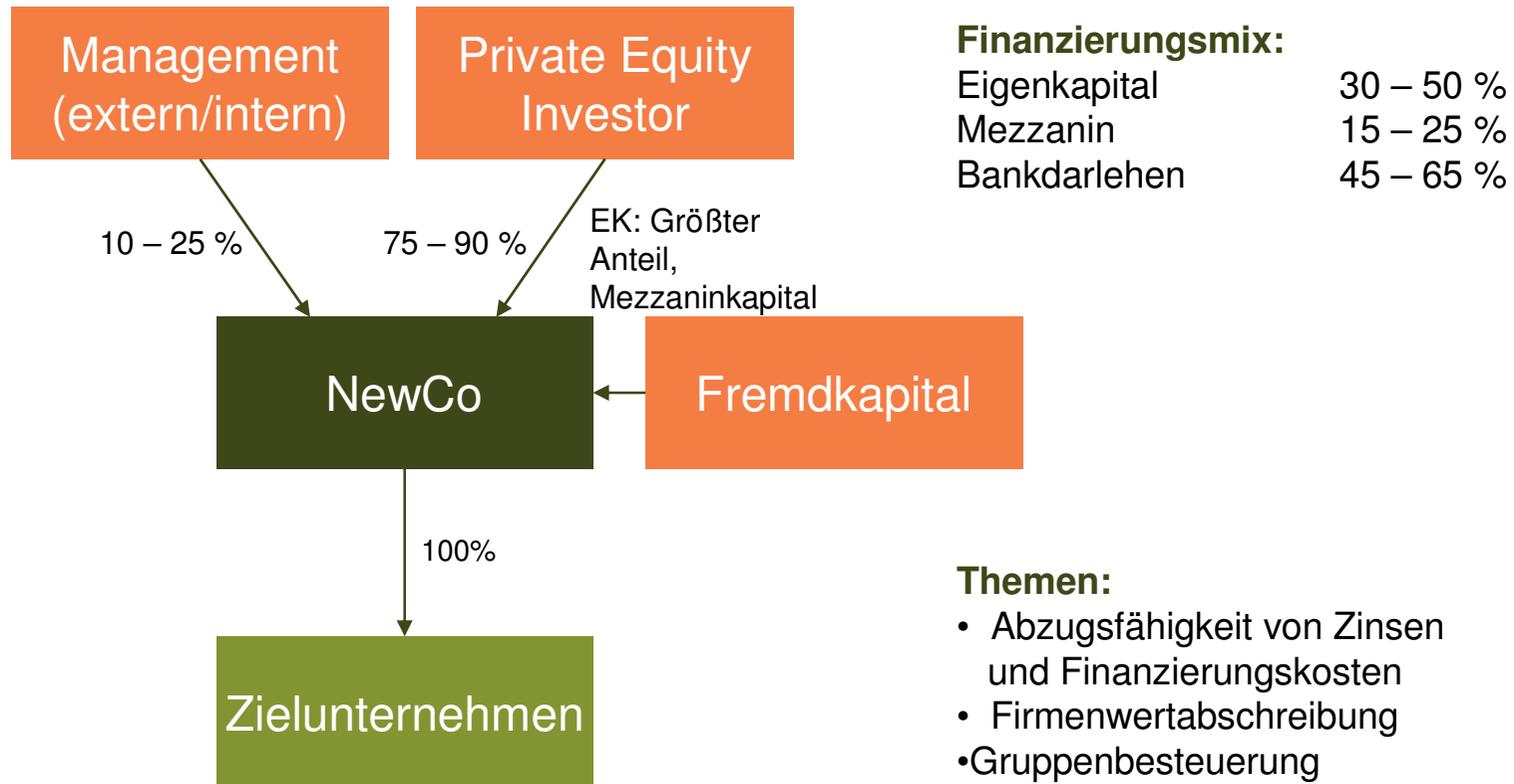
31.12.2006

31.12.2006

# Anlassfälle für Managementbeteiligungen

<p><b>Aus Verkäufer-sicht</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generationenwechsel bei traditionellen Familienunternehmen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Notwendigkeit einer familienexternen Lösung, falls nachfolgende Generation andere berufliche Ziele verfolgt</li> <li>- Kontinuität des Unternehmen und Erhalt der Arbeitsplätze im Sinne einer ausgeprägten sozialen Verantwortung</li> </ul> </li> <li>• Spin-off               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausgliederung von Teilbereichen (nicht mehr zur Kernkompetenz zugehörig) eines Unternehmens</li> <li>- Förderung der Motivation und Selbständigkeit der Mitarbeiter</li> </ul> </li> <li>• Sanierung</li> <li>• Public-to-private Transaktionen (z.B. Delisting)</li> </ul>
<p><b>Aus Manage-mentsicht</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Motive               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstständigkeit, Herausforderung und Macht</li> <li>- Übernahme der Gesamtverantwortung, Prestige</li> <li>- Eingeschränkter Markt für Führungskräfte</li> </ul> </li> <li>• Finanzielle Motive               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beteiligung am Vermögenszuwachs</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Aus Private Equity Sicht</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielles Interesse               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Renditeerwartung durch mittelfristige Wertsteigerung und mittels einem gewinnbringenden Exit</li> <li>- Ausnutzen des Leverage Effekts durch Aufnahme von Fremdkapital</li> </ul> </li> </ul>

# Grundstruktur eines MBO (1/2)



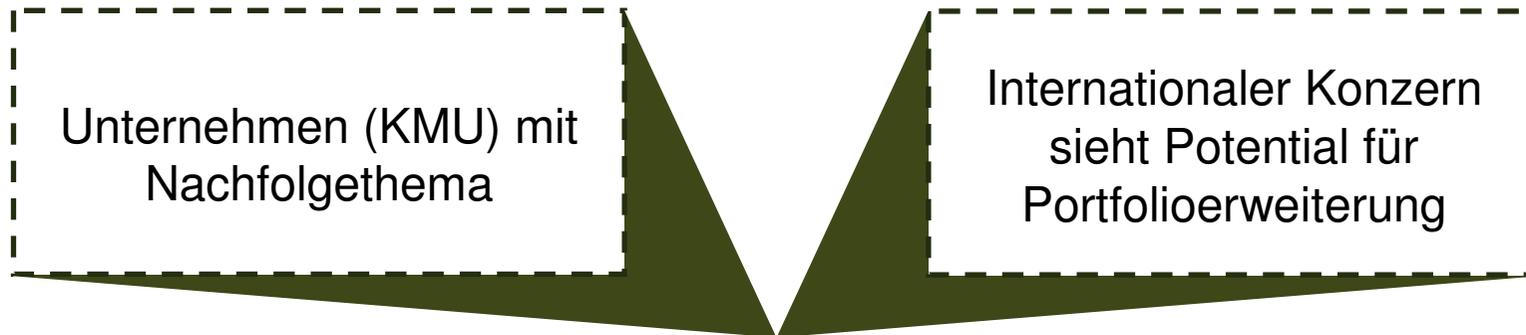


## Grundstruktur eines MBO (2/2)

MBO Transaktion		5 Jahre später bei Exit	
10% am Stammkapital (Management)	2	10% am Stammkapital (Management)	20
90% am Stammkapital (Finanzinvestor)	18	90% am Stammkapital (Finanzinvestor)	180
Gesellschafterdarlehen (Finanzinvestor)	80	Gesellschafterdarlehen (Finanzinvestor)	80
Hybridkapital (Mezzanininvestor)	55	Hybridkapital (Mezzanininvestor)	25
Bankdarlehen (Bank)	175	Bankdarlehen (Bank)	75
<b>Unternehmenswert</b>	<b>330</b>	<b>Unternehmenswert</b>	<b>380</b>

$20/2=10x$  Anstieg für Management  
 $260/98=2,65x$  Anstieg für Finanzinvestoren

## Fallbeispiel (1/2)



- KMU wurde 1993 gegründet und beschäftigt 24 Mitarbeitende
- Führender Anbieter von Unterkonstruktionen für vorgehängte hinterlüftete Gebäudefassaden
- Innovatives Produktsortiment ist am Markt etabliert und wird bislang vorwiegend über Vertriebspartner weltweit verkauft
- Spezifika: hohe Innovationskraft, internationale Patente, Vertrieb eingeschränkt

- 18.5. • Internationaler Konzern strebt Übernahme des KMU an
- 21.7. • Internationaler Konzern kann KMU übernehmen
- 1.9. • Mit internationalem Konzern ist KMU näher am Kunden

## Fallbeispiel (2/2)

### Erfolgsfaktoren:

- Rechtzeitige Überlegungen zu einer geregelten Nachfolge
- Gezielte Vorbereitung – Erstellung einer Mehrjahresplanung, Erstellung einer Unternehmensbewertung

### Professionelle Durchführung der Transaktion:

- Aufbereitung und Sichtung der Daten für die Due Diligence
- Laufende Begleitung der Transaktion inklusive Verhandlungen durch externe Experten

### Ergebnis:

- KMU ist nun selbständiger Teil einer internationalen Unternehmensgruppe mit über 21.000 Mitarbeitern in mehr als 120 Ländern
- Unternehmen und Marke bleiben erhalten
- Zugang zum weltweiten Vertriebsnetz des Internationalen Konzerns

*Herr R., Leiter des Geschäftsbereichs Installation bei internationalem Konzern: „Die Produkte von KMU sind eine ideale Ergänzung für unser Portfolio. Mit den Unterkonstruktionen können wir künftig für diesen Fassadentyp die gesamte Befestigungslösung aus einer Hand anbieten.“*



## TJP - Beratung und Umsetzung aus einer Hand

- TJP ist ein bankenunabhängiges Beratungsunternehmen und nur dem Klienten verpflichtet, frei von Interessenkonflikten. Bei ihrer Tätigkeit gewährleistet sie absolute Diskretion.
- Das disziplinübergreifende Team von TJP unterstützt den Klienten von der Beratung bis zur Umsetzung.
- Viele Transaktionen erfolgen auf grenzüberschreitender Basis. Hierfür ist TJP Member des global tätigen Netzwerkes M & A Europe mit 28 Mitgliedern in 23 Ländern. Weitere Verstärkung erfährt TJP durch ihre Partnerunternehmen in Nordamerika, Spanien, Arabischer Raum, Afrika und Lateinamerika.





## Kontakt



# Danke für die Aufmerksamkeit

**Mag. Christian Hurek**

Partner

**TJP Advisory & Management Services GmbH**

Palais Collalto

Am Hof 13/Stiege 2/DG

1010 Wien

Telefon +43 (0)1 890 30 32 - 209

Mail christian.hurek@tjp.at

**Mag. Johannes Egger**

Partner

**TJP Oberösterreich**

Niederlassung Linz

Pillweinstraße 30/3

4020 Linz

Telefon +43 (0)1 890 30 32 - 600

Mail johannes.egger@tjp.at