

Herzlich willkommen
zum

FINANCE

Webinar

M&A in der Coronakrise:
So kaufen und integrieren Sie Unternehmen jetzt richtig



M&A-Umfeld zu Zeiten von COVID-19

Auswirkungen und Chancen der Wirtschaft post Corona

Hamburg

Mai 2020



Agenda

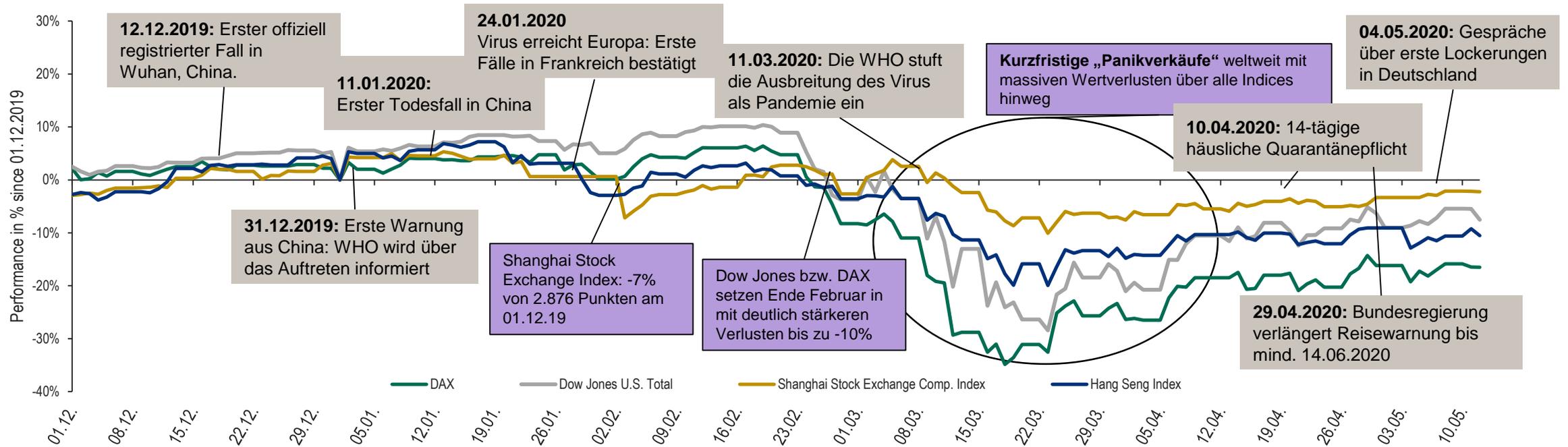
- 1 Wirtschaft unter COVID-19: Ausbruch, Einbruch, Umbruch
- 2 M&A-Marktumfeld: Transaktionsaktivität und Bewertungen
- 3 Zielgerichtete M&A-Strategie als Chance im aktuellen Marktumfeld

Wirtschaft unter COVID-19: Ausbruch, Einbruch, Umbruch

Marktsituation und Ausblick



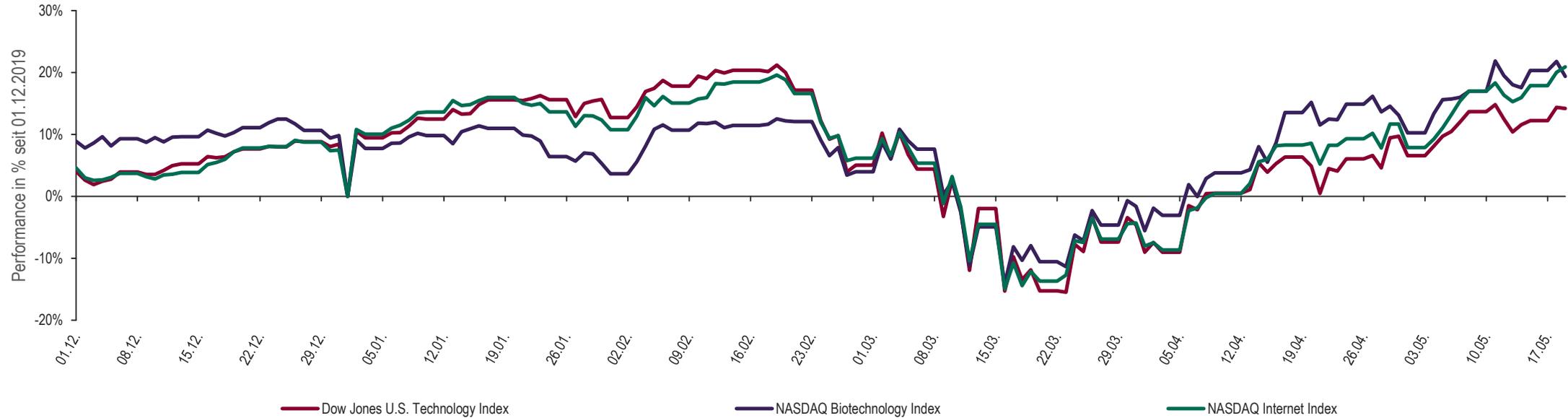
COVID-19 hat bisher größte realwirtschaftliche Krise zur Folge



Wirtschaftliche Auswirkungen in Deutschland :

- Wertverlust im DAX insgesamt -14,5 % oder ca. 1.886 Punkte per 19.05.2020;
- Lt. Bundesregierung ein Schrumpfen des BIP um bis zu -6,3 % in 2020 (Stand: Mai 2020)
- Konsumeinbruch um -7,4 % ; Exportrückgang auf -11,6 % BIP 2019 (3,4 Bill. €)

V-Förmige Erholung in der Technologie und Internet Branche



Digitale Lösungen rücken während des „Lockdown“ in den Fokus und prägen Arbeits- und Privatleben



Kurzfristige Gewinner der Krise, prägen langfristiges Verhalten im (Berufs-) Alltag



Industriesektoren werden sehr unterschiedliche Wege in und aus der Krise nehmen

weit gefasste Branchen- definition	The „New Normal“ in der deutschen Wirtschaft		
	Kurzfristig (3 Monate*)	Mittelfristig (6-18 Monate*)	Ausblick (>18 Monate*)
 Logistik	Unterbrechung von globalen und regionalen Lieferketten sorgt für Umsatzeinbrüche	Langsame Erholung erwartet, da Änderung der Logistikstruktur bevorsteht	<ul style="list-style-type: none"> Trend zur Regionalisierung erwartet Reduzierung globaler Lieferabhängigkeiten
 Automotive	Werksschließungen und Einsturz der Supply Chain lösen raschen Umsatzeinbruch aus	Langsame Erholung erwartet, da Branche bereits vor der Krise angeschlagen war	<ul style="list-style-type: none"> Umdenken in der Gestaltung der Lieferkette Just-In-Time Produktion
 TMT	<ul style="list-style-type: none"> Nachfrageeinbruch im Werbebereich Video Conferencing, Cybersecurity, VPN und VOD - Dienste boomen 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen in Softwareanwendungen, Streaming und Telekommunikation treiben Entwicklung TV & Video-inhalte Produktion weiter unter Druck 	Digitalisierung noch präsenter im (Berufs-) Alltag
 Consumer	Ausgangsbeschränkungen und Schließungen von stationären Geschäften	Schnelle Erholung nach Lockerung der Ausgangsbeschränkungen erwartet	<ul style="list-style-type: none"> Einpendeln zum regulären Konsum- und Einkaufsverhalten der Verbraucher Onlinehandel sichert weitere Marktanteile
 Leisure & Touristik	Starker Einbruch durch Ausgangsbeschränkungen und Grenzschließungen	Langsame Erholung durch anhaltende Corona Maßnahmen erwartet	<ul style="list-style-type: none"> Deglobalisierung und rückläufige Reisebereitschaft möglich Dienstreisen nehmen stark ab
 HealthCare	<ul style="list-style-type: none"> Beschaffungskrise bestimmter Produkte Cash Flow Druck in bestimmten Gesundheitssegmenten 	Erhöhte Ausgaben für Schutzmittel und Artikel wie Vitaminpräparate bieten Chancen	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Investitionen erwartet, um ähnlichen Krisen vorzubeugen Boom der Digitalisierung im Gesundheitsbereich
 Industrials & Machinery	<ul style="list-style-type: none"> Kurzfristige Nachfrage kann bedient werden Alter Auftrags-/ Lagerbestand vorhanden 	Lieferverzug und Nachfragerückgang erwartet	<ul style="list-style-type: none"> Umdenken in der Gestaltung der Lieferkette Anstieg der Investitionsbereitschaft erwartet

Quelle: Roland Berger, WKG Research

*Disclaimer: Die Beurteilung der wirtschaftlichen Auswirkungen und die zeitliche Einteilung in Bezug auf die exemplarisch dargestellten Branchen basiert auf unabhängigen Marktrecherchen und dient nicht als Maßgabe für die tatsächliche Entwicklung.

Starke Auswirkung

Moderate Auswirkung

Geringe Auswirkung

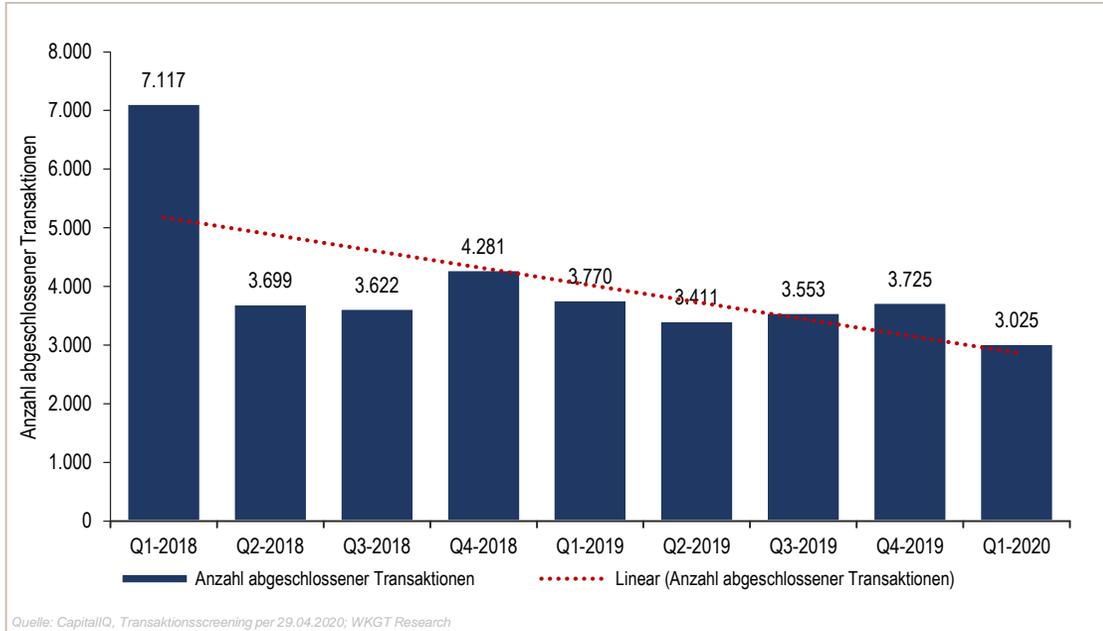
M&A-Marktumfeld

Zyklische Branchen stärker vom Konjunkturunbruch betroffen

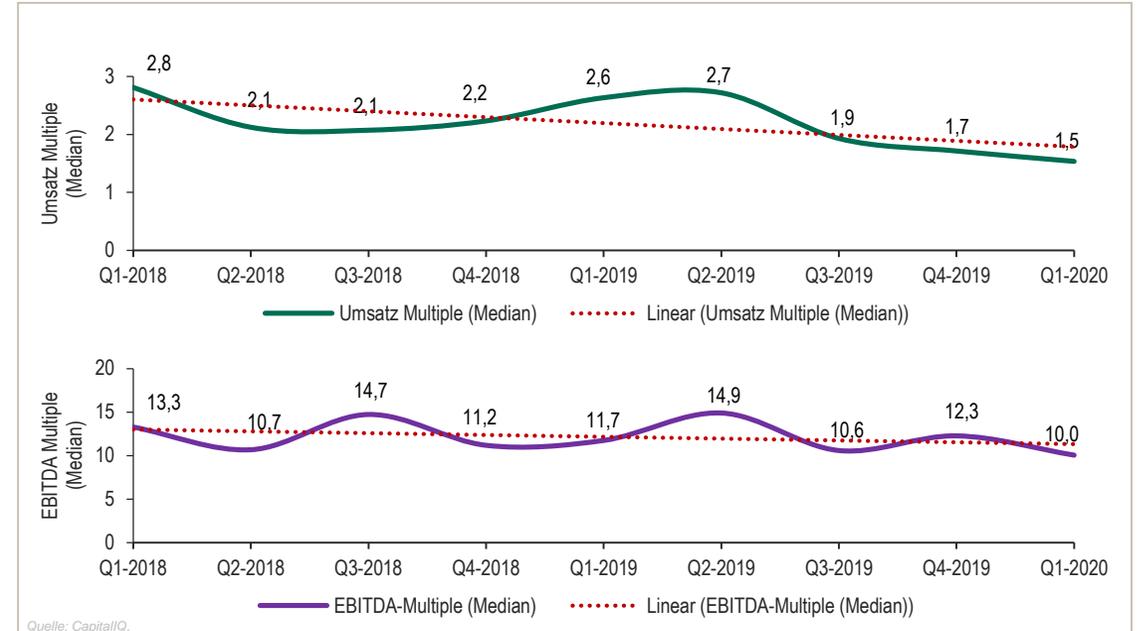


Stagnierendes Transaktionsumfeld birgt Investment- opportunitäten in Europa

Rückläufige Transaktionsdynamik in Europa



Sinkendes Bewertungsniveau aufgrund negativer Zukunftserwartungen



M&A-Umfeld befindet sich im Abwärtstrend

- **Zunehmender wirtschaftlicher Druck auf Unternehmen eröffnet M&A-Möglichkeiten: Non-core Carve-outs;**
- **Equity-Finanzierung;**
- **Accelerated und Distressed M&A**

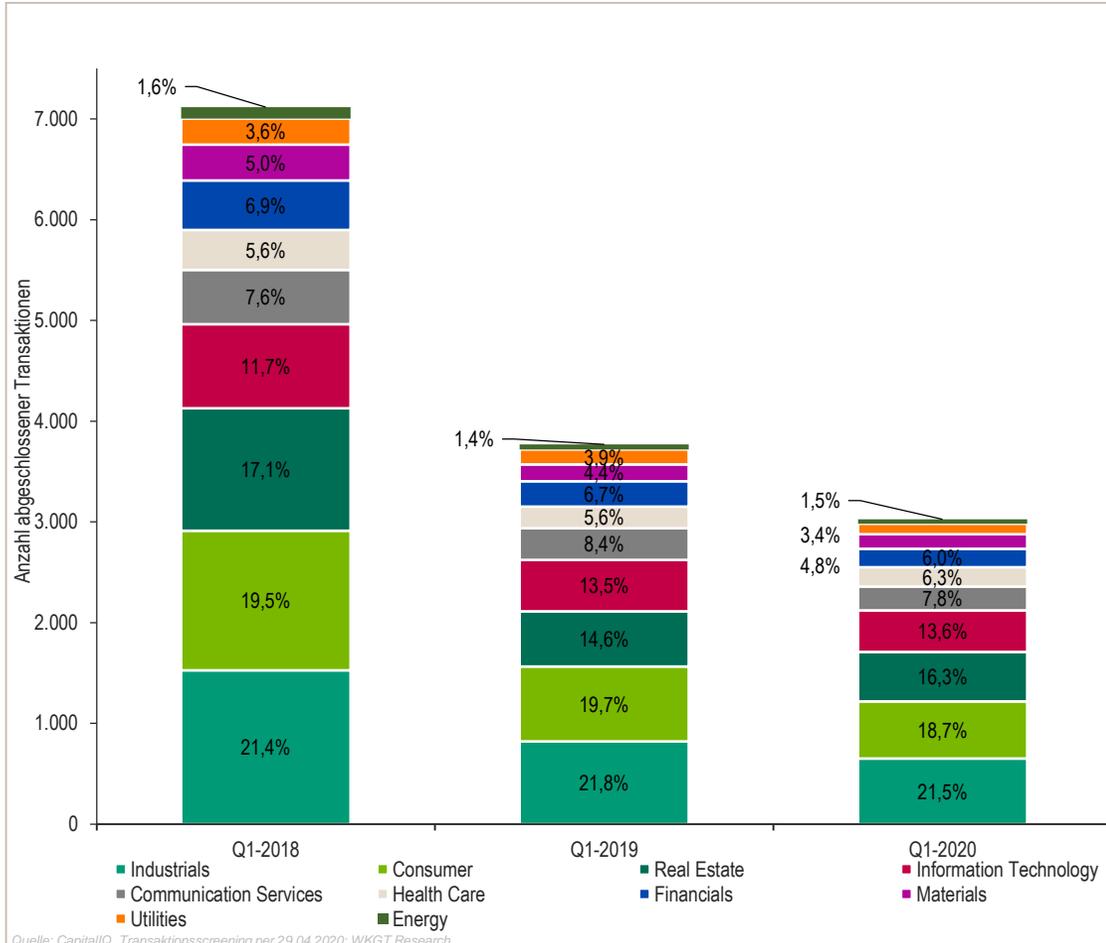
Quelle: WKG Research; Baker McKenzie

Bewertungsrückgang suggeriert Shift vom Verkäufer- zum Käufermarkt

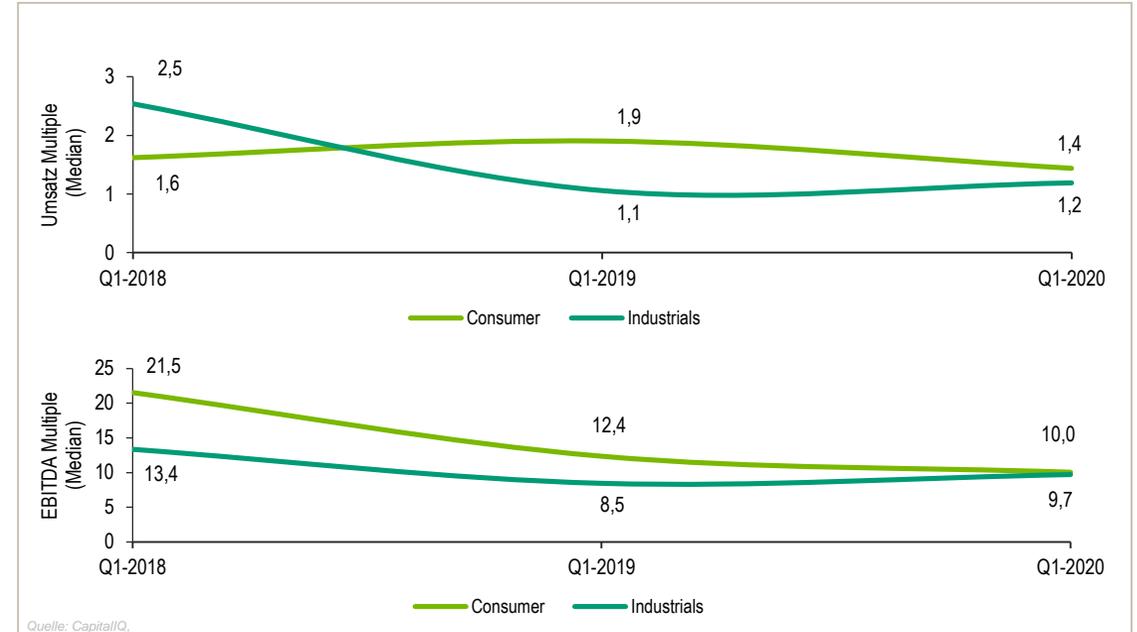
- **Vorsichtiges Signal auf eine Verschiebung vom Verkäufer- zum Käufermarkt**
- **Käufer deutlich kritischer während der Due Diligence, prüfen intensiv auf Corona Folgen und suchen Chancen nach Bewertungsabschlägen**
- **Aussichten für liquiditätsstarke Unternehmen oder Investoren von aktuellen Bewertungskorrekturen zu profitieren**

Konjunkturabhängige Branchen dynamisch bei Transaktionen und rückläufig bei Bewertungen

Starker Rückgang in Transaktionsanzahl, stabile Branchenstruktur



Konjunkturprägte Branchen mit sinkenden Bewertungen



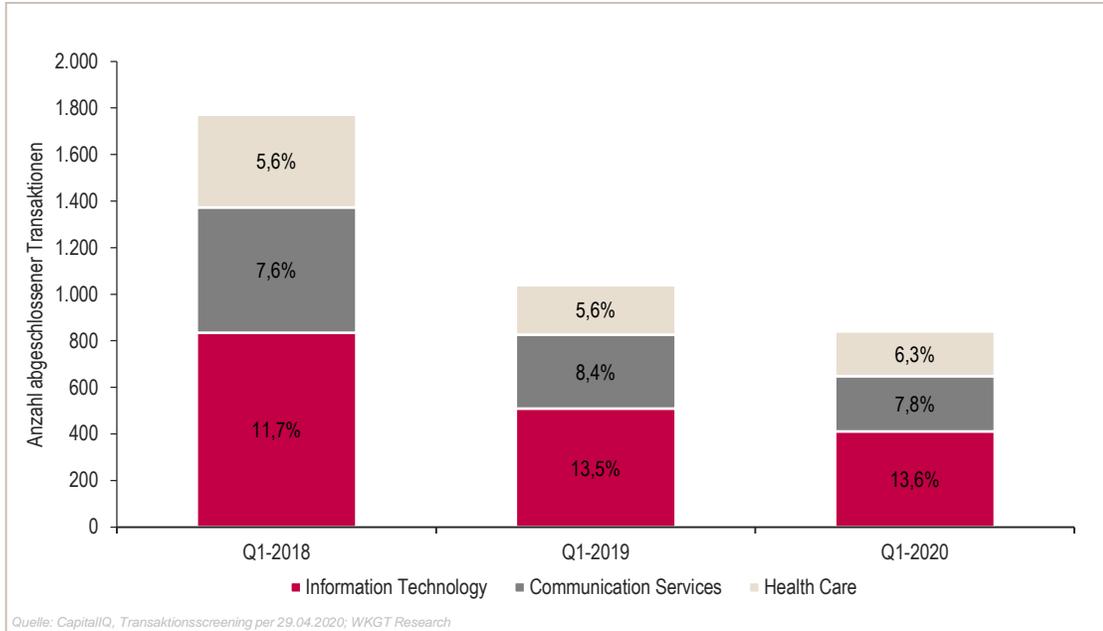
Industrials und Consumer Branche stärker konjunkturabhängig

- Dem EU-Wirtschaftswachstum von +1,5% in 2019 steht eine Inflationsrate von +1,4% in 2019 entgegen und schafft moderate Marktdynamiken
- Moderate Marktdynamik zeichnet sich ebenfalls in sinkenden Bewertungen ab

Quelle: WKG Research; destatis

Healthcare, IT und Communication Services konstant und bleiben durch Wertbeständigkeit und Potentiale attraktiv

Healthcare, IT und Communication Branche als „sichere“ Bank

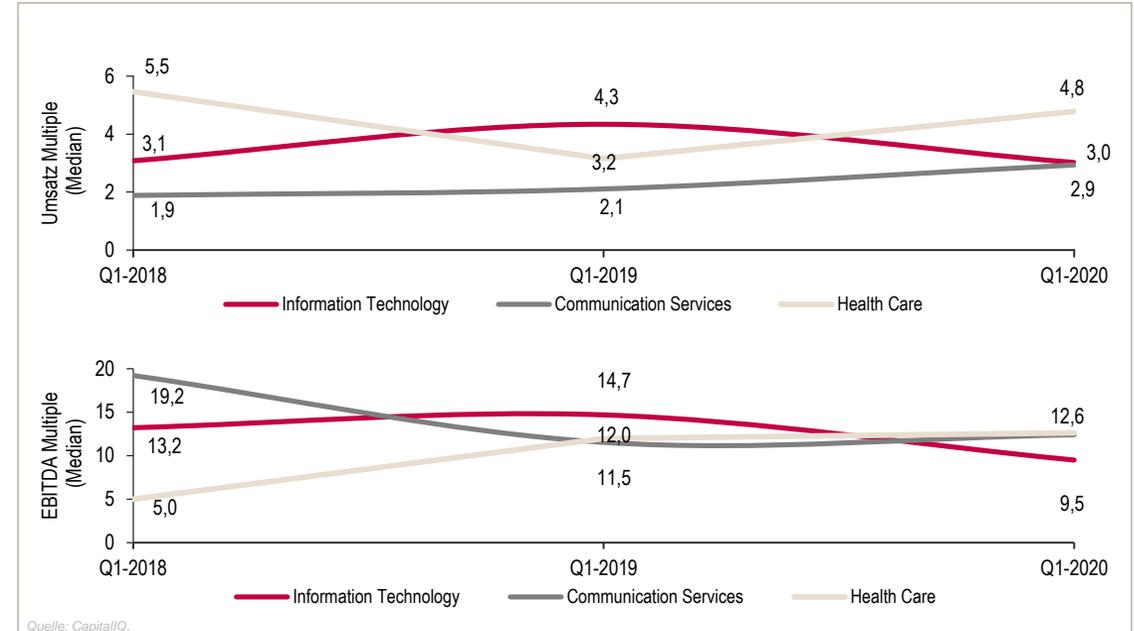


Innovationskraft und Skalierbarkeit digitaler Geschäftsmodelle gefragt

- IT und HealthCare mit Subbranchen wie Digital Health bleiben beständig
- Akquisitionshunger nach Unternehmen mit technologischen Disruptionen treibt den relativen Anstieg der dargestellten Branchen an
- Treiber dieser Dynamik bleibt die Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit durch Zukäufe von Unternehmen mit fortschrittlichen digitalen Fähigkeiten

Quelle: WKG Research; Baker McKenzie; S&P Global Market Intelligence

Bewertungen in HC ziehen an. IT und Communication stabil



HC Bewertungen im Aufwind, auch durch stärkeres PE-Involvement

- Vielfalt des europäischen HealthCare-Marktes in z.B. Hersteller von Medizinprodukten, Pharma, MedTech lockt eine Vielzahl unterschiedlicher und global agierender Investorentypen an
- Neben Corporates, sind vor allem PEs, die eine Buy-and-Build Strategie verfolgen oder mittels Add-on Akquisitionen ihr bestehendes Portfolio diversifizieren, stark aktiv und zahlungskräftig

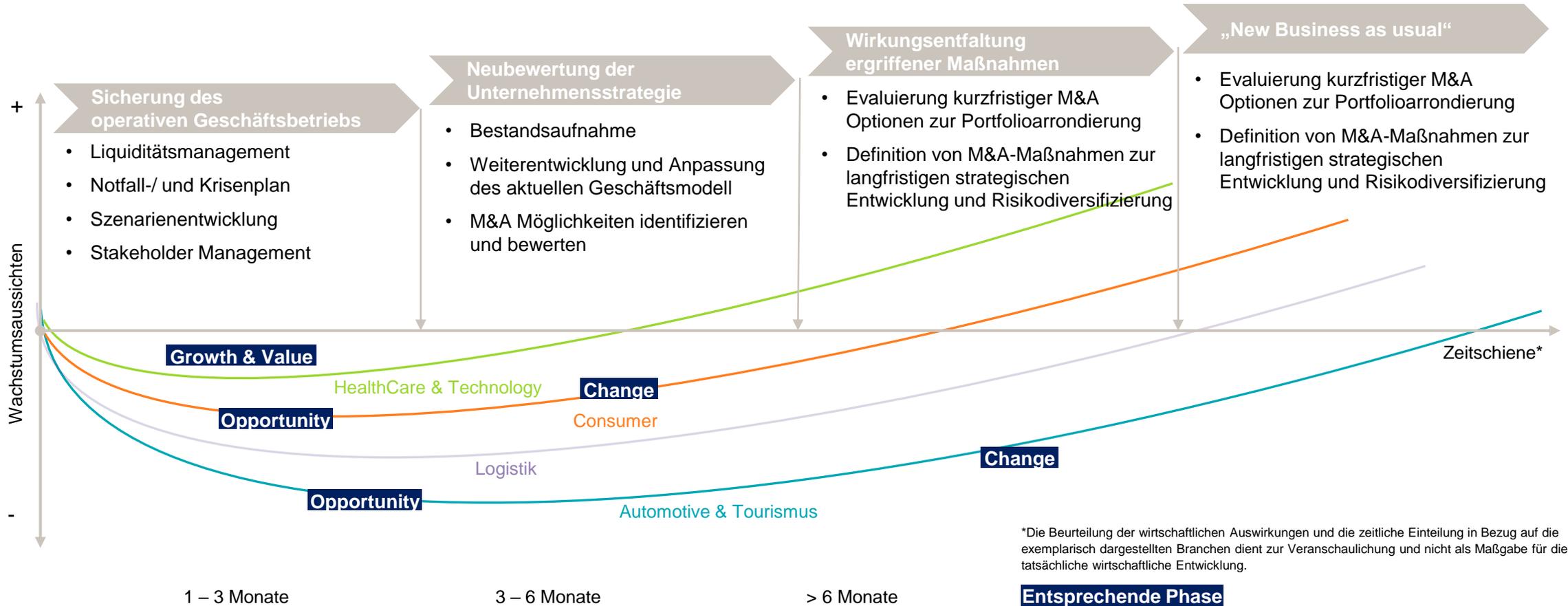
Quelle: WKG Research; Bain; MergerMarket

Zielgerichtete M&A-Strategie als Chance im aktuellen Marktumfeld

M&A-Readiness als Startpunkt der Konzeption und Umsetzung einer Transaktionen



Strategien aus der Krise und M&A Optionen folgen den unterschiedlichen Entwicklungen in den Branchen



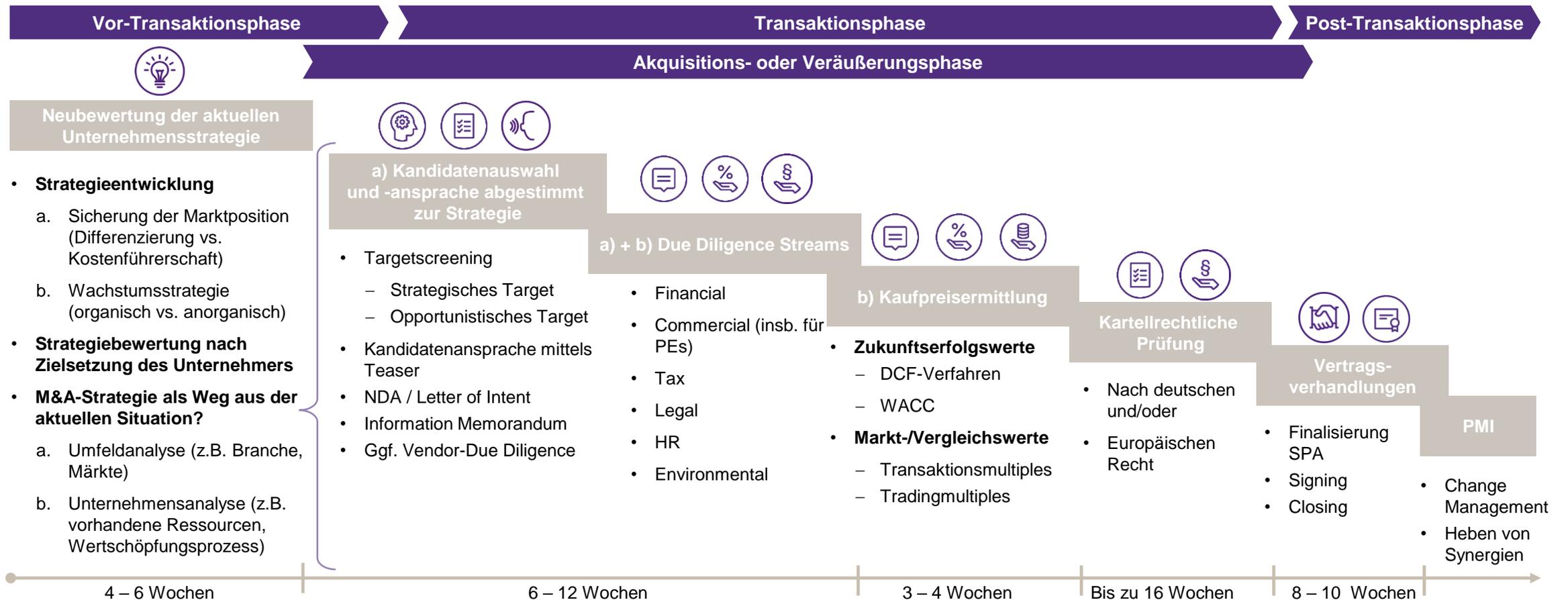
*Die Beurteilung der wirtschaftlichen Auswirkungen und die zeitliche Einteilung in Bezug auf die exemplarisch dargestellten Branchen dient zur Veranschaulichung und nicht als Maßgabe für die tatsächliche wirtschaftliche Entwicklung.

M&A-Readiness bei Unternehmen ermöglicht schnelle Handlungsfähigkeit und Transaktionsabwicklung

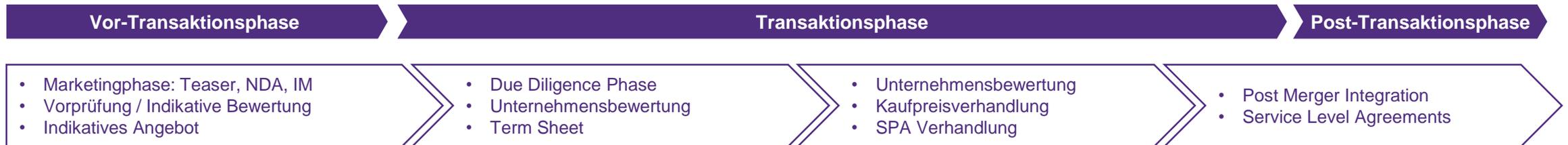
Ein Unternehmen ist „M&A-Ready“, wenn es innerhalb von sechs Monaten, zum Marktpreis oder darüber und ohne Beeinträchtigungen des operativen Geschäfts verkauft werden kann.



Zielgerichtete M&A-Strategie und deren aktive Umsetzung erhöhen die Chance auf eine erfolgreiche Transaktion



Wie sich COVID-19 in der Praxis auswirkt



Term Sheet:

Spezielle Rücktrittsmöglichkeiten wegen der Auswirkungen der Corona-Krise im Unternehmenskaufvertrag vorsehen

Due Diligence:

- Besonderes Augenmerk auf Auswirkungen von COVID-19 auf das Target und ggf. vorhandenen Pläne zu Gegenmaßnahmen.
- COVID-19 Pläne in Datenraum offenlegen

Kaufpreis:

- Flexibilisierung des Kaufpreises: Kaufpreisbestimmung auf Grundlage von Business Plan Szenarien; Ziel Working Capital
- Finanzierung: Verkäufendarlehen
- Risikoverteilung: KPI getriebene Earn-out Vereinbarungen

Kaufpreisanpassung:

- Anpassungen auf Basis von Stichtagsbilanzen sind aufgrund der Unsicherheit kritisch zu sehen
- Ebenso Working Capital Adjustments

Gewährleistungen und Zusicherungen:

- Käufer wird auf umfassende Gewährleistungen und Zusicherungen zielen
- Ausgestaltung von Garantien, die sich auf die Werthaltigkeit von Vermögensgegenständen beziehen, z.B. Lagerbestände, oder die Einhaltung von Vorschriften (Sicherheit, Gesundheit)

Material Adverse Change Klausel (MAC):

- Rücktritt vom Vertrag bei substantieller Zielunternehmen wirtschaftlich substantiell verändert hat
- Rücktrittsklausel sollten festlegen, was unter einer wirtschaftlich substantiellen Änderung aufgrund der Corona-Pandemie zu verstehen ist und deren Folgen in Bezug auf die Transaktion



© 2020 Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Warth & Klein Grant Thornton AG ist eine Mitgliedsfirma von Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International)

Die Bezeichnung Grant Thornton bezieht sich auf Grant Thornton International oder eine ihrer Mitgliedsfirmen. Grant Thornton International und die Mitgliedsfirmen sind keine weltweite Partnerschaft. Jede Mitgliedsfirma erbringt ihre Dienstleistungen eigenverantwortlich und unabhängig von Grant Thornton International oder anderen Mitgliedsfirmen. Sämtliche Bezeichnungen richten sich an alle Geschlechter.

Berlin

Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Cicerostraße 2
10709 Berlin
T +49 30 890482 0
F +49 30 890482 100

Dresden

Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Schubertstraße 41
01307 Dresden
T +49 351 31821 0
F +49 351 31821 635

Düsseldorf

Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Johannstraße 39
40476 Düsseldorf
T +49 211 9524 0
F +49 211 9524 200

Frankfurt a.M.

Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Ulmenstraße 37-39
60325 Frankfurt a. M.
T +49 69 905598 0
F +49 69 905598 677

Hamburg

Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Kleiner Burstah 12
20457 Hamburg
T +49 40 4321862 0
F +49 40 4321862 49

Leipzig

Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Humboldtstr. 25
04105 Leipzig
T +49 341 59083 0
F +49 341 59083 733

München

Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Ganghoferstraße 31
80339 München
T +49 89 36849 0
F +49 89 36849 4299

München

Warth & Klein Grant Thornton Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Ganghoferstraße 31
80339 München
T +49 89 36849 0
F +49 89 36849 4299

Niederrhein

Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Eindhovener Straße 37
41751 Viersen
T +49 2162 91811 0
F +49 2162 91811 60

Stuttgart

Warth & Klein Grant Thornton GmbH & Co. KG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Jahnstraße 6
70597 Stuttgart
T +49 711 16871 0
F +49 711 16871 40

Wiesbaden

Warth & Klein Grant Thornton AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Hagenauer Straße 59
65203 Wiesbaden
T +49 611 18890 0
F +49 611 260133

InnoCorp.

M&A Webinar: FINANCE

27. Mai 2020

Der Wissenstest mit insgesamt mehr als 153 Teilnehmern umfasste neun Themenbereiche von M&A

Closing conditions

Confidentiality

Due diligence

PMI preparation

Synergy planning

Target business review

Target screening

Valuation

Virtual Data Room

Beispiel: „Confidentiality“

BEISPIEL

FINANCE

A breach of confidentiality has no personal consequences for people involved in an M&A project - but only for their companies.

What's your opinion

I agree **I do not agree**

Icons made by Pixel perfect from Flaticon

made with **involve.me**

← 3 / 12 →

Beispiel: „Virtual Data Room“

BEISPIEL

FINANCE

An Electronic Data Room provides also the seller with information on potential buyers.

What's your opinion

I agree I do not agree

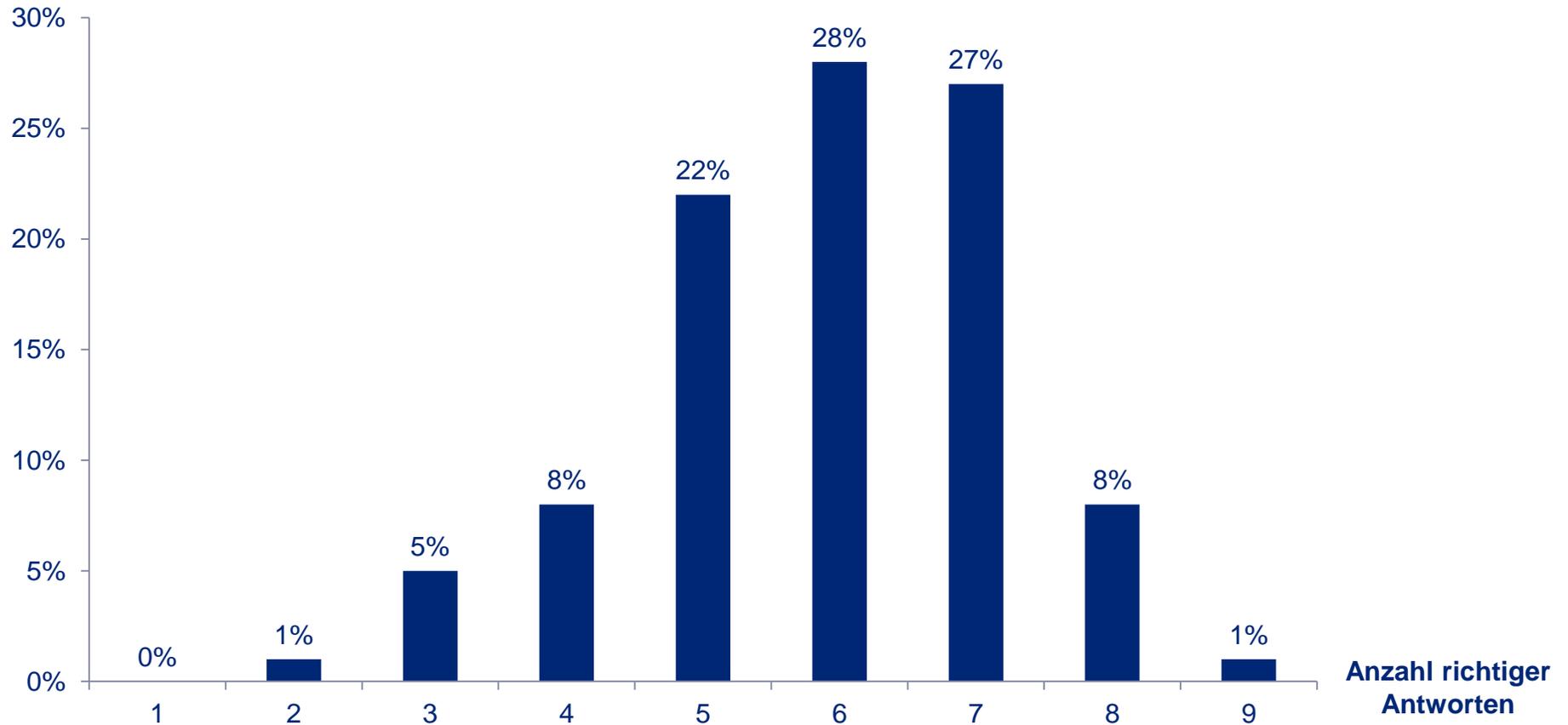
Icons made by Pixel perfect from Flaticon

made with **involve.me**

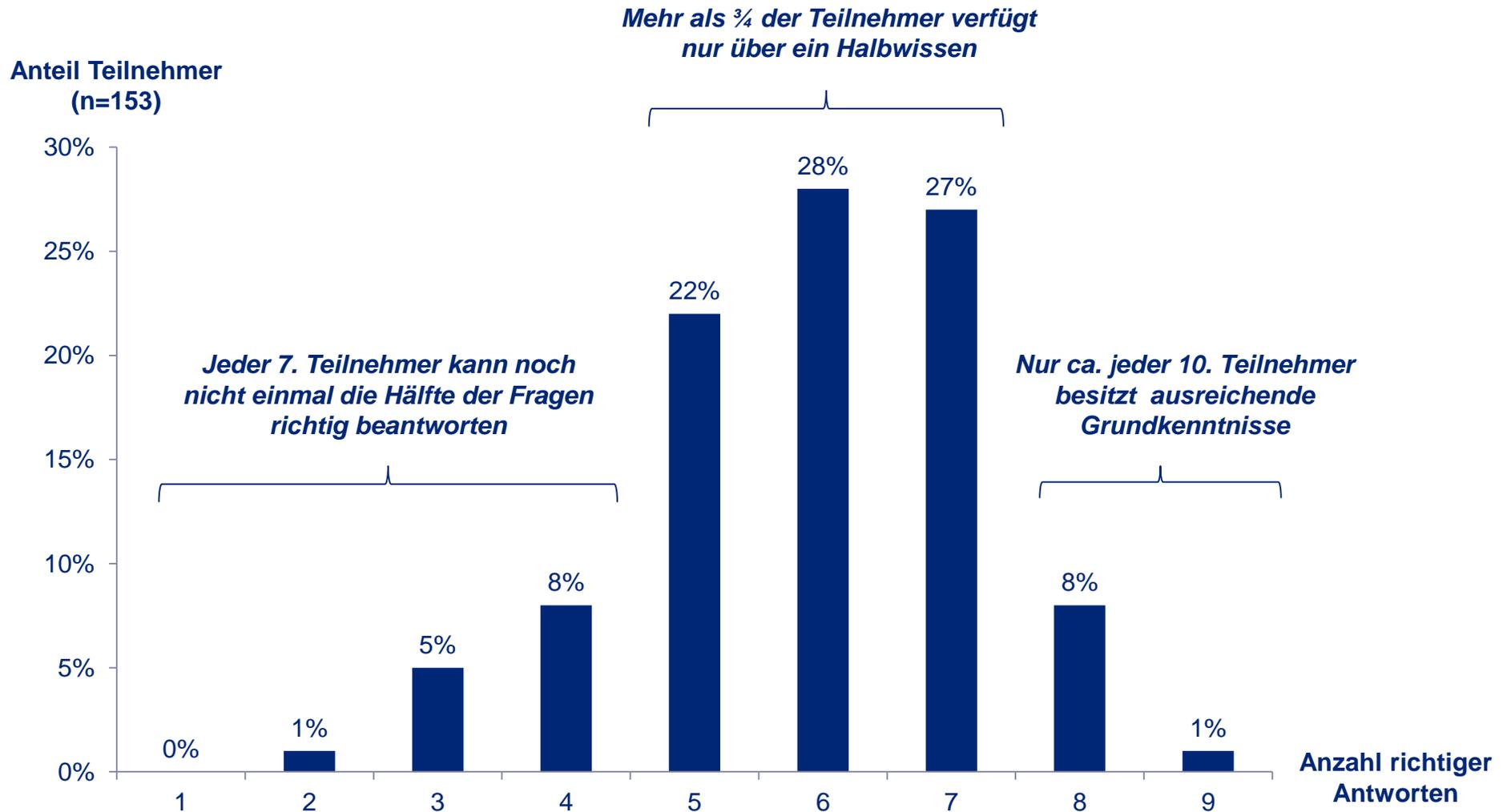
← 5 / 12 →

Überblick Ergebnisse Wissenstest

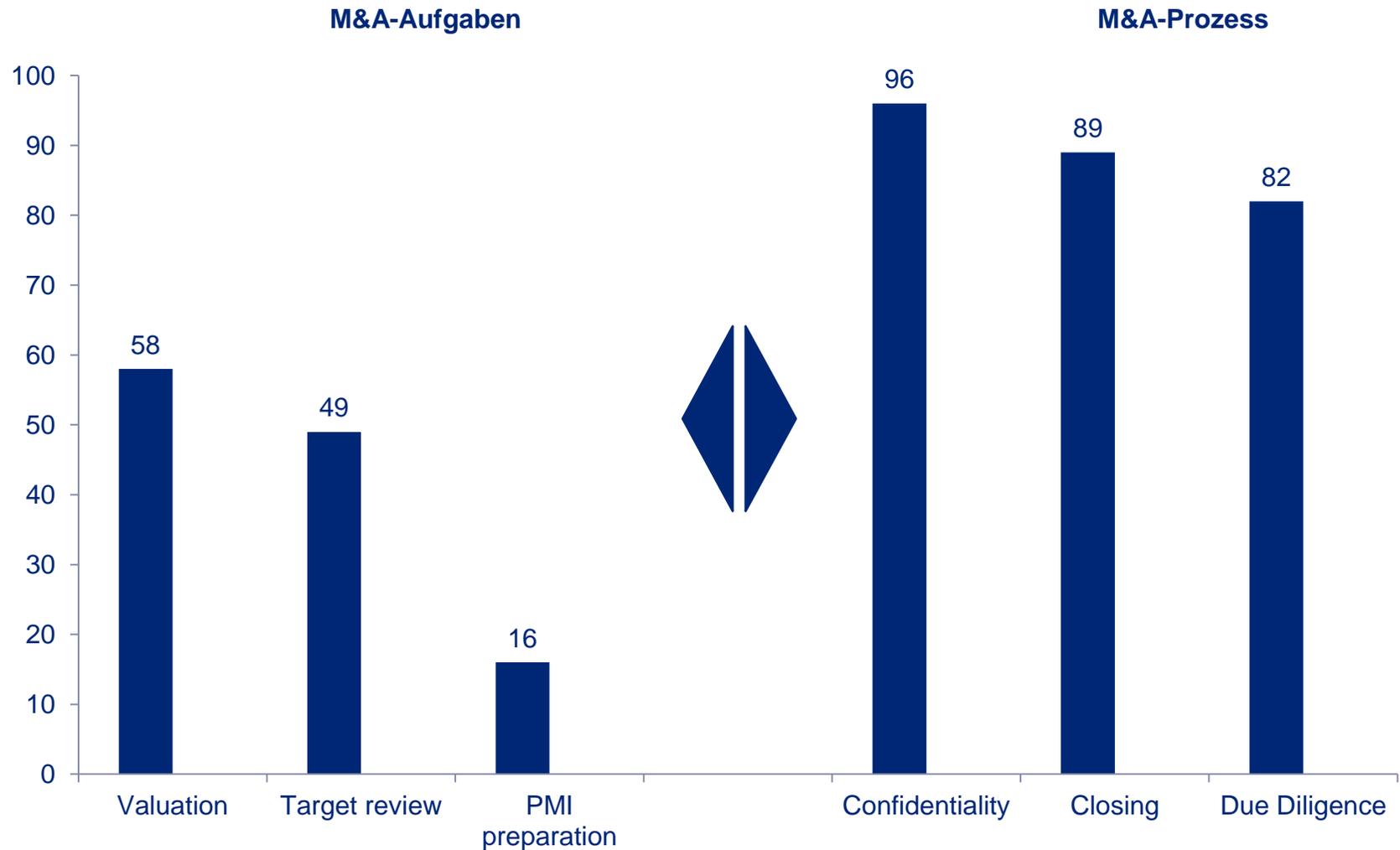
Anteil Teilnehmer
(n=153)



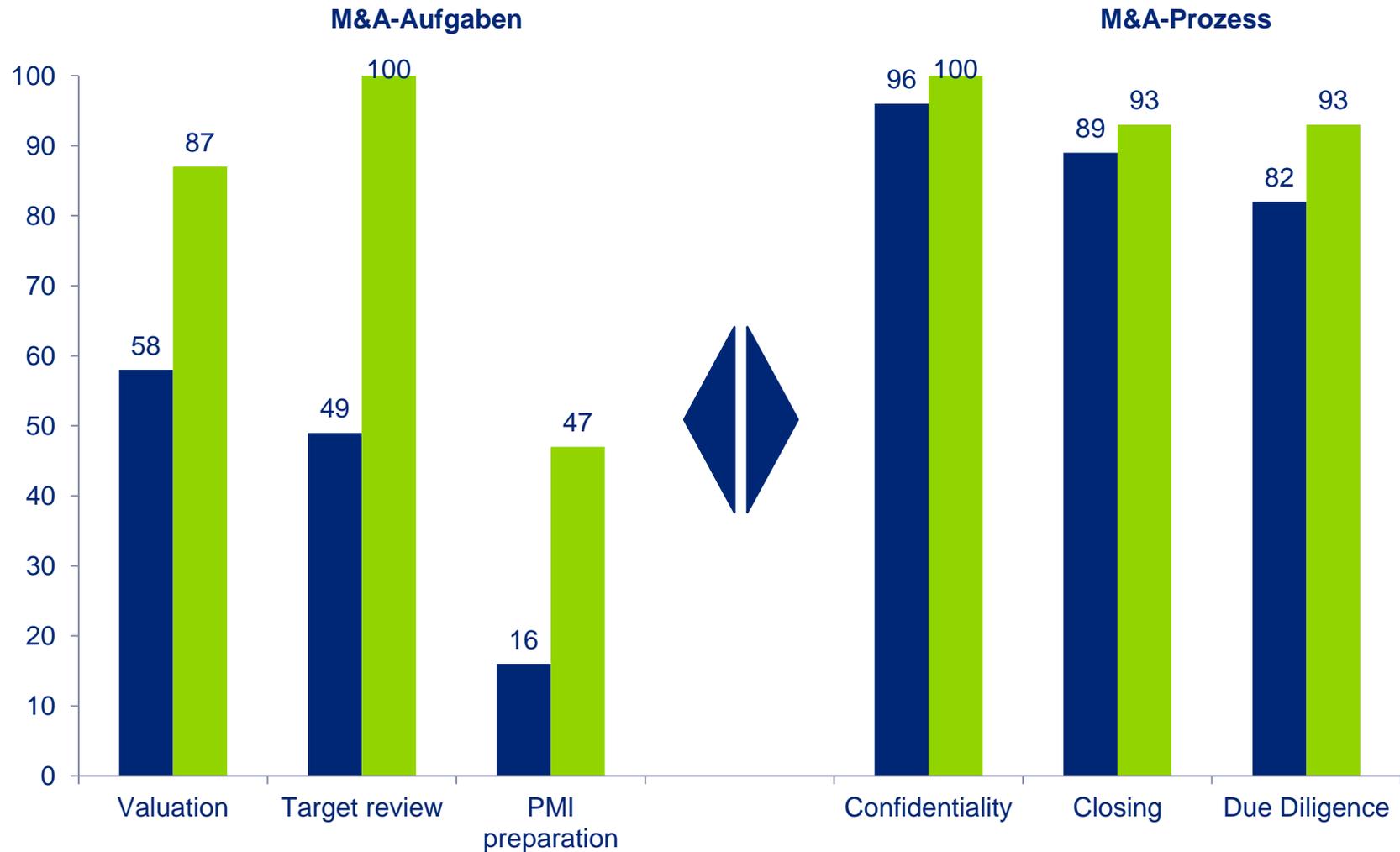
In Sachen M&A ist Deutschland ein Entwicklungsland



Deutliche Wissenslücken bestehen vor allem bei wichtigen M&A Aufgaben



Selbst Top Performer haben nach wie vor Wissenslücken bei Post Merger Integration



M&A2go

About

Overview

Introduction

Management Summary
Module 1 ★

Management Summary
Module 2 ☆

Management Summary
Module 3 ★

Module 1
M&A Framework ★

M&A and strategy
M&A project
M&A project organization

Module 2
M&A Phases ☆

Pre-Due Diligence
Due Diligence
Post-Due Diligence

Module 3
M&A Tasks ★

Target business review
Synergy planning
PMI preparation

PMI2go

About

Overview

Introduction

Management Summary
Module 1 ★

Management Summary
Module 2 ★

Management Summary
Module 3 ★

Management Summary
Module 4 ★

Management Summary
Module 5 ★

Module 1
Integration Framework ★

M&A process
Synergies
Degree of integration

Module 2
Integration Management ★

Complexity
Phases
Speed
Leadership
Teams
Success
Risks

Module 3
People Integration ★

Organizational alignment
Corporate culture
The individual's perspective
Change management
Merger communication

Module 4
Functional Integration ☆

Human resources
Finance
Information Technology

Module 5
Business Integration ☆

Research & Product Development
Procurement
Operations
Sales & Marketing

Ausgewählte Testimonials

DEKRA, Arlette Sauer:

„PMI2go ist eine hervorragende Einführung in die PMI Phase und bietet PMI Managern frühzeitig einen umfassenden Einblick in die Komplexität eines PMI Projektes.“

DMK Deutsches Milchkontor, Carsten Schlachta:

„PMI2go adressiert wichtige Integrationsthemen aus allen Funktionsbereichen.“

dormakaba, Torsten Stolte:

„PMI2go unterstützt die systematische Überleitung von M&A-Deals in das operative Business.“

Evonik Industries, Frank Lelek:

„PMI2go basiert auf vielfach erprobtem Know-how von Praktikern und ermöglicht ein schnelles Onboarding neuer Projektmitglieder.“

GEA Group, Klaus-Rudolf Raths:

“Tolles Training! Sehr fundiertes Know-how! Praxisnah und modular! Modern aufbereitet und interaktiv umgesetzt - mit Beispielen, Checklisten und Interviews.“

Messer Group, Wolfgang Indenhuck:

„Zum Einstieg der Mitarbeiter in den Integrationsprozess ein wichtiges Hilfsmittel, um sich einen Überblick zu verschaffen bzw. Prioritäten zu setzen.“

OSRAM, Thomas Fruth:

„PMI2go ist ein professionelles Tool zum Einstieg in das Thema Post Merger Integration.“

TÜV Nord, Andreas Homola:

„PMI2go bietet Hilfe zur strukturierten Umsetzung einer Integration und unterstützt das Management bei der reibungslosen Abwicklung.“

Dr. Johannes Gerds



Contact

Dr. Johannes Gerds
InnoCorp. GmbH
Kaiser-Wilhelm-Ring 39
40545 Düsseldorf
Germany
T.: + 49 211 46865410
M.:+49 176 21720064

Professional background

- Deloitte, Partner Transaction Advisory Services
- Karstadt Quelle, Director Corporate Development
- Accenture, Senior Manager Strategy / M&A
- A.T.Kearney, Manager Strategy / M&A

Academic background

- University of Münster, Ph. D. on Post Merger Integration
- University of Cologne, Business Administration
- Université Catholique de Louvain, Business Administration
- Rotterdam School of Management, Business Administration

Activities & Awards

- Lecturer: University of Münster, Postgraduate M&A Program
- Author: Post Merger Integration (2014), 5th edition,
- Awards: Comenius Award (2017), Accenture's Ken Ernst Award (2001), A.T. Kearney's Award for Intellectual Capital (1997)



M&A IN DER CORONA-KRISE: BEISPIELE

Andreas Homola, TÜV NORD AG

27.05.2020

HERAUSFORDERUNGEN BEI M&A-TRANSAKTIONEN IN UND NACH DER KRISE

Einflüsse und Umstände einer Transaktion

- Kauf von Unternehmen in angespannten Situationen oder sogar Kauf aus der Insolvenz, dabei kann ein Asset Deal Vorteile bieten
- Informationsasymmetrie zwischen Käufer und Verkäufer noch gravierender
- Finanzierungen dauern ggf. länger

Kaufpreis

- Verkäufererwartung auf Vor-Krisenniveau, aber Käufer muss aktuelle Realität beachten (Businessplan ist zu aktualisieren)
- EarnOut-Konstrukte
 - JV-Konstruktionen mit Verkäufer zum Risiko-Sharing und zur Kundenbindung

Due Diligence und Verhandlungen

- Analyse entscheidend:
 - Einfluss der staatlichen Maßnahmen in der Corona-Zeit, z. B. Steuerstundungen
 - Schieflagen von Kunden etc.
- Berücksichtigung von MAC-Klauseln

Post-Closing und Integration

- Enge Begleitung des neu erworbenen Unternehmens zur Rückkehr ins normale Business ist wichtiger denn je
- Realisierung von Synergien umso entscheidender für Kaufpreisrechtfertigung
- Starke Priorisierung im Integrationsprozess

Methodenkompetenz noch entscheidender für eine erfolgreiche Transaktion

FALLSTUDIE 1: EARLY STAGE-TRANSAKTION KAUF EINES UNTERNEHMENS IM AUSLAND

Rahmenbedingung: Kein Auktionsprozess, erster Kontakt vor der Corona-Krise, B2B Geschäft

- MoU zur Schaffung klarer Erwartungen und „Spielregeln“, insb. um Maßnahmen durch Corona abzudecken:
 - Variable Kaufpreisgestaltung mit EarnOut und Regeln für die EarnOut-Periode
 - Start Due Diligence erst mit Verzögerung, wenn Auswirkungen von Corona bekannt sind, daher ggf. Zusicherung von Exklusivität
 - Wichtigste Bedingungen zum Kaufvertrag bereits im MoU angelegt
- Längerer Prozess:
 - Update zu Corona-Auswirkungen
 - Managementpräsentation und Site Visit erst nach Lockerung Corona-Maßnahmen möglich
 - Komplexe Verhandlungen von Verträgen insbesondere mit EarnOut-Klausel und ggf. Shareholders´ Agreement im Fall eines JVs
- Stakeholdermanagement intern sowie extern ist entscheidend:
 - Zeitschiene
 - Einfluss EarnOut

FALLSTUDIE 2: INTEGRATION EINES NEU AKQUIRIERTEN UNTERNEHMENS IM AUSLAND

Rahmenbedingung: Erwerb vor, Integration während der Corona-Krise, B2B Geschäft

- Auf regionaler, Business Unit- oder Service-Ebene ist eine Integration teilweise ein „once-in-a-lifetime“-Event
- Enge Begleitung der Integration und des Integrationsmanagers durch Experten
 - Vermittlung Best Practice aus zurückliegenden Integrationsprozessen
 - Klare Strukturen im Projektteam mit Kompetenzen, um schnelle Entscheidungen herbeiführen zu können
 - Klarer Projektplan mit hierarchischer Gliederung der Aufgaben
 - Steeringteam mit Sponsor, um schnelle Eskalation herbeiführen zu können
- Stakeholder Management:
 - Zusätzlicher Aufwand und persönliche Involvierung muss den Beteiligten klar sein
 - Diskussion mit Senior Management zur Lage im akquirierten Unternehmen und zeitliche Erreichung strategischer Ziele
 - Prozess muss der aktuellen Lage angepasst werden
- In Krisenzeiten ist Kommunikation wichtigstes Instrument, sowohl intern zum neuen Unternehmen als auch extern zu Kunden. Durch Corona-Maßnahmen sind Kundenmeetings teilweise nicht möglich, welches durch die Kommunikationsstrategie aufgefangen werden muss.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontaktdaten:

Hanno Hepke
Partner Corporate Finance & Advisory Services
Warth & Klein Grant Thornton
E-Mail: Hanno.hepke@wkg.com

Andreas Homola
Bereichsleiter / Head of Mergers & Acquisitions
TÜV NORD AG
E-Mail: ahomola@tuev-nord.de

Dr. Johannes Gerds
Geschäftsführender Gesellschafter
InnoCorp. GmbH
j.gerds@innocorp.de