



TECHNOLOGIEGETRIEBENE M&A-STRATEGIEN IN DER PRAXIS

VORTRAG IM RAHMEN DES 16. M&A KONGRESSES

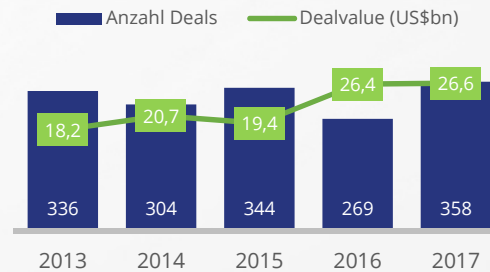
13. November 2018 | Dr. Florian von Alten,
Martin Steidle, Christoph Wilk



1. Vorstellung Oaklins	3
2. Digitalisierung als zentrale Herausforderung deutscher Unternehmen	5
3. Aktuelle Entwicklungen	10
4. Besonderheiten des Transaktionsprozesses	21
5. Anhang	30



OAKLINS IST DER FÜHRENDE M&A-BERATER IM MID-MARKET BEREICH



750 Professionals
>60 Standorte
43 Länder

>300 Deals / Jahr
>€ 50 Mio. / Deal
>50% Cross-border

15 Industriegruppen
30 Fokusbereiche



1. Vorstellung Oaklins	3
2. Digitalisierung als zentrale Herausforderung deutscher Unternehmen	5
3. Aktuelle Entwicklungen	10
4. Besonderheiten des Transaktionsprozesses	21
5. Anhang	30



DIGITALISIERUNG IST DAS SCHLAGWORT DER GEGENWART – SOWOHL IM UNTERNEHMERISCHEN ALS AUCH IM GESELLSCHAFTLICHEN KONTEXT

Unternehmen	ÜBERNAHME INNOGY KAUFT APP-ENTWICKLER FÜR E-MOBILITÄT Zusammenarbeit für autonomes Fahren Volkswagen steigt bei Baidu-Plattform Apollo ein	Einstieg in IoT-Markt: Alibaba kauft Chip-Hersteller	Künstliche Intelligenz (KI) und Maschinelles Lernen Microsoft kauft kalifornisches KI-Startup Bonsai Munich Re will Industrial IoT-Strategie weiter ausbauen Münchner Rück kauft IoT-Spezialisten Relayr
	Märkte & Technologien Übernahmefieber in den Industrie-4.0-Branchen »Nichts wie zuvor im Cloud-Markt.« IBM kauft Red Hat für 34 Mrd. Dollar	SAP Leonardo erweitert maschinelles Lernen und AI Services Bosch kauft weiteres Mitfahr-Start-up	
Standort	INTERNET INVESTMENT DIGITALISIERUNG Digitalisierung in Deutschland läuft schleppend WAS JETZT ZU TUN IST – EINE AGENDA Kann Deutschland Digitalisierung? Digitalisierung bringt die Produktion zurück	Digitale Wettbewerbsfähigkeit - Wo steht der Standort Deutschland? Wie Deutschland die digitale Zukunft verpennt Deutschland als digitaler Standort	10 BRENNENDE FRAGEN ZU FINTECHS Ist Deutschland ein guter Standort für Fintechs und Digitalisierung? Algorithmen, Roboter, künstliche Intelligenz – verschläft Deutschland die Digitalisierung?

DIE VERÄNDERUNGEN DURCH DIGITALISIERUNG WERDEN SICH WEITER BESCHLEUNIGEN



Digitalisierung bietet vielfältige Wachstumsmöglichkeiten



Produktion



Dienstleistungen



Produkte



Digitalisierung gefährdet Geschäftsmodelle & Branchenstrukturen



DIE DIGITALISIERUNG MACHT AUCH VOR DEN GRUNDFESTEN DER DEUTSCHEN INDUSTRIE NICHT HALT

! Durch Digitalisierung besteht die Gefahr fundamentaler/ disruptiver Veränderungen von Geschäftsmodellen & Branchenstrukturen



**Verhandlungs-
macht der
Zulieferer**

**Bedrohung durch
neue Geschäfts-
modelle**



**Bedrohung
durch neue
Wettbewerber**

**Verändertes
Nachfrage-
verhalten der
Kunden**

TESLA

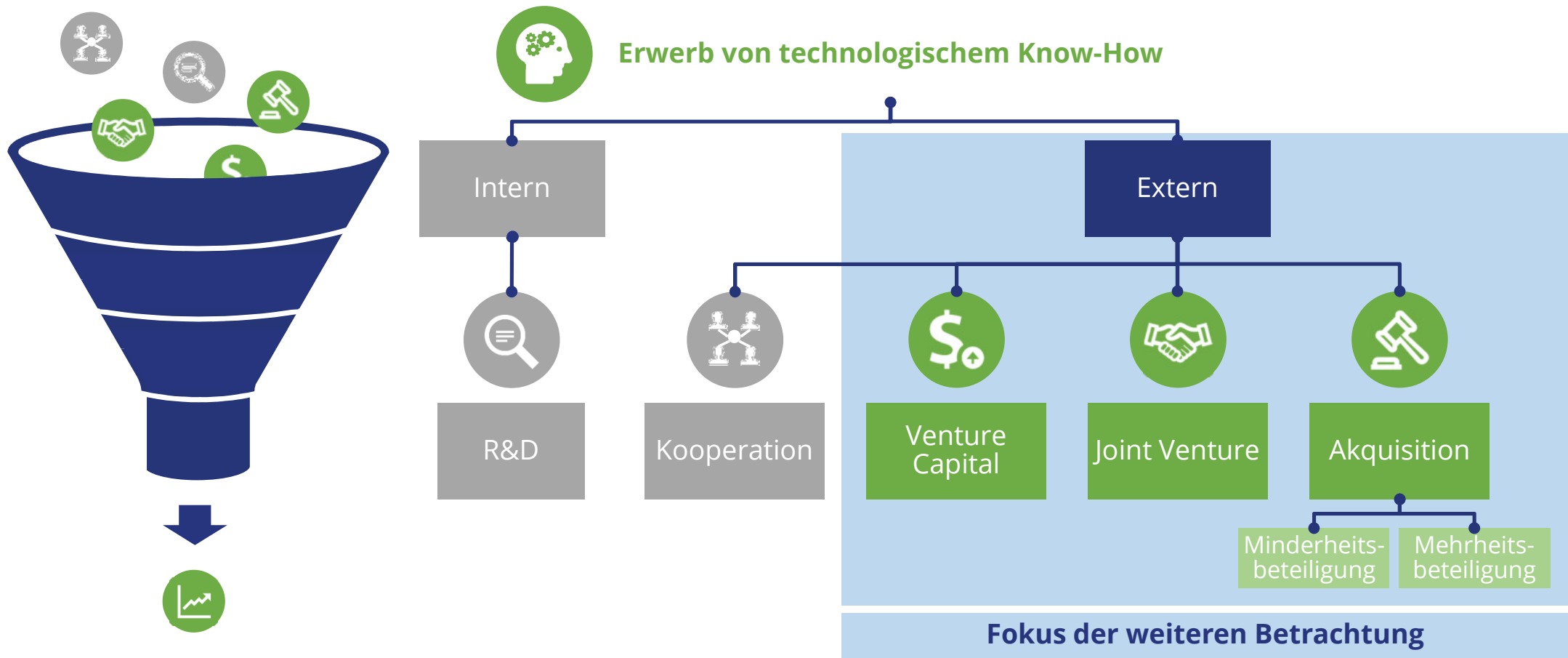


DriveNow



- ➡ Neue Geschäftsmodelle durch Verbesserung der digitalen Infrastruktur und Konnektivität
- ➡ Etablierte Industrieunternehmen stoßen an ihre Grenzen
- ➡ M&A als Möglichkeit, Digitalisierungskompetenz zu akquirieren

STRATEGISCHE OPTIONEN ZUR GEWINNUNG TECHNOLOGISCHER KOMPETENZ



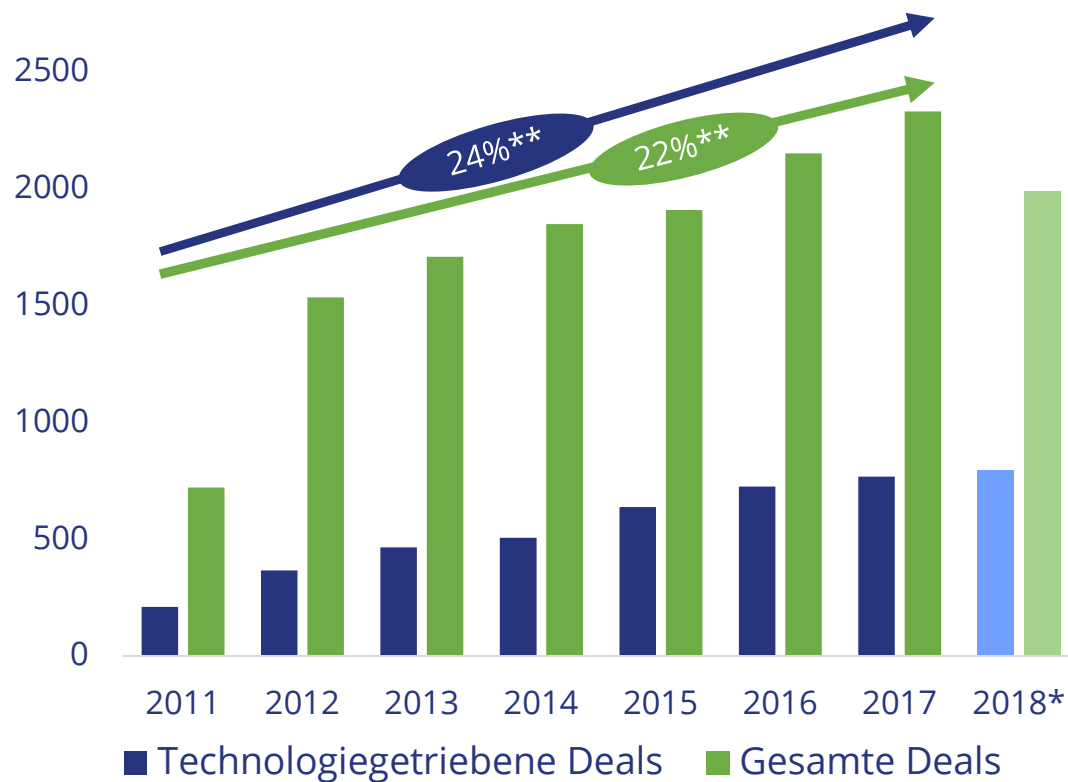
- | | |
|---|----|
| 1. Vorstellung Oaklins | 3 |
| 2. Digitalisierung als zentrale Herausforderung deutscher Unternehmen | 5 |
| 3. Aktuelle Entwicklungen | 10 |
| 4. Besonderheiten des Transaktionsprozesses | 21 |
| 5. Anhang | 30 |



DIE ANALYSE BERÜCKSICHTIGT AUTOMOTIVE- UND INDUSTRIE-TRANSAKTIONEN MIT DEUTSCHLANDBEZUG ZWISCHEN 2011 UND 2018

- Betrachteter Zeitraum: 01/2011 – 10/2018
- Geographische Abgrenzung: Käufer und/oder Target mit Sitz in Deutschland
- Identifikation technologiegetriebener M&A-Transaktionen und Klassifizierung in Automotive und Industrie
- Betrachtete Beteiligungsoptionen:
 - Joint Ventures
 - Venture Capital Beteiligungen
 - Akquisitionen (Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen)

ÜBER ALLE BRANCHEN HABEN TECHNOLOGIEGETRIEBENE TRANSAKTIONEN LEICHT ÜBERDURCHSCHNITTLLICH ZUGELEGT



* Bis einschließlich Q3

** CAGR bis einschließlich 2017

Key Takeaways

- Deutliche Zunahme der M&A-Aktivitäten
- Technologiegetriebene Transaktionen wachsen überdurchschnittlich

Treiber der Entwicklung

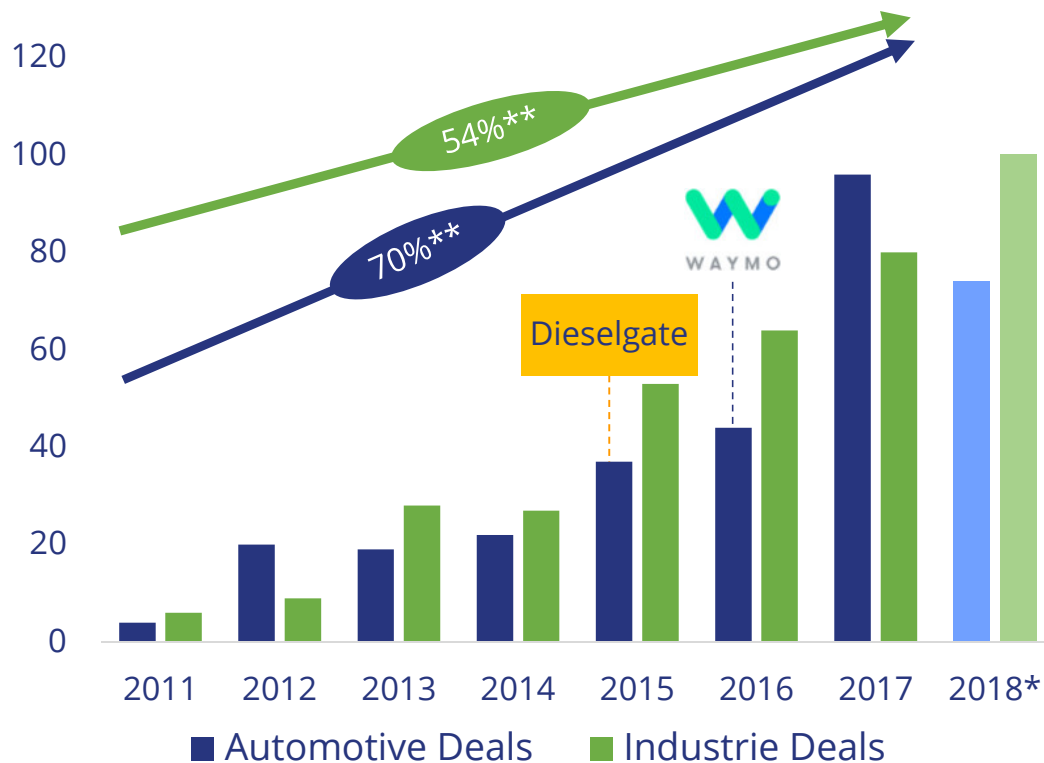
- Handlungsdruck
- Wettbewerb
- Immer mehr Branchen
- Zunehmende Anzahl Gründungen

Spezifische Treiber

- Niedrigzinsumfeld
- Hohe Unternehmensgewinne

Allg. M&A-Treiber

ZUNAHME DER TECHNOLOGIEGETRIEBENEN TRANSAKTIONEN BEI AUTOMOTIVE UND INDUSTRIE WEIT ÜBERDURCHSCHNITTLICH; BESCHLEUNIGUNG SEIT 2015



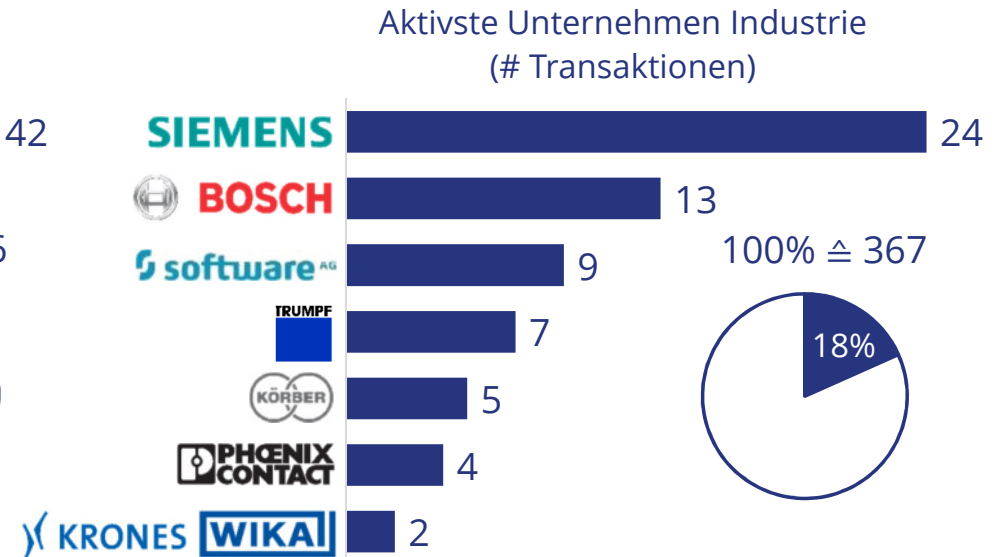
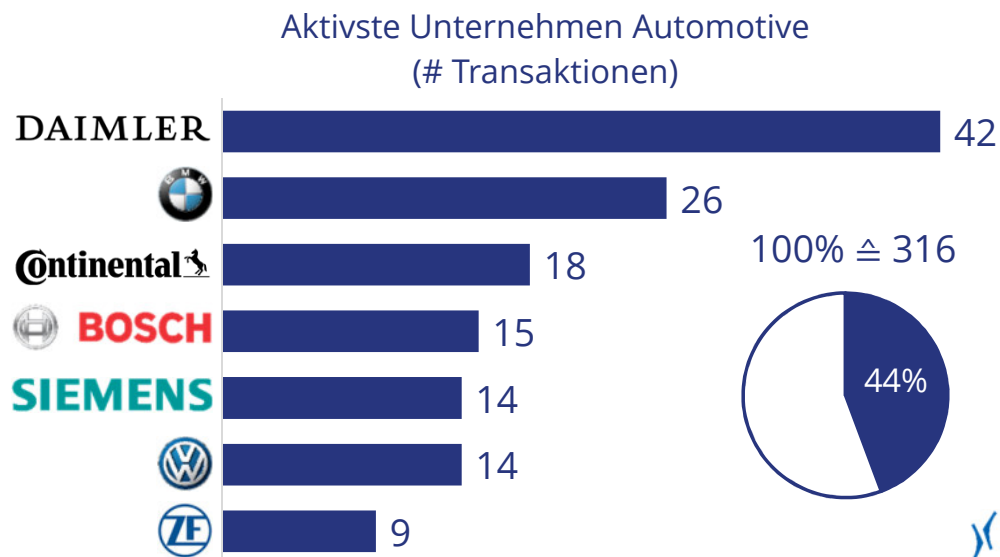
Key Takeaways

- Technologiegetriebene Transaktionen in den Bereichen Automobil und Industrie wachsen deutlich überdurchschnittlich
- In beiden Segmenten hat sich die Wachstumsdynamik seit 2015 merklich beschleunigt
- Nach Dieselgate hat sich insbesondere die Transaktionsaktivität in der Automobilindustrie stark erhöht
- 2018: Automotive weiterhin auf hohem Niveau, Rekord-Transaktionsaktivität in der Industrie

* Bis einschließlich Q3

** CAGR bis einschließlich 2017

IM BEREICH AUTOMOTIVE WERDEN DIE TRANSAKTIONSAKTIVITÄTEN STÄRKER DURCH DIE FÜHRENDEN SPIELER DOMINIERT



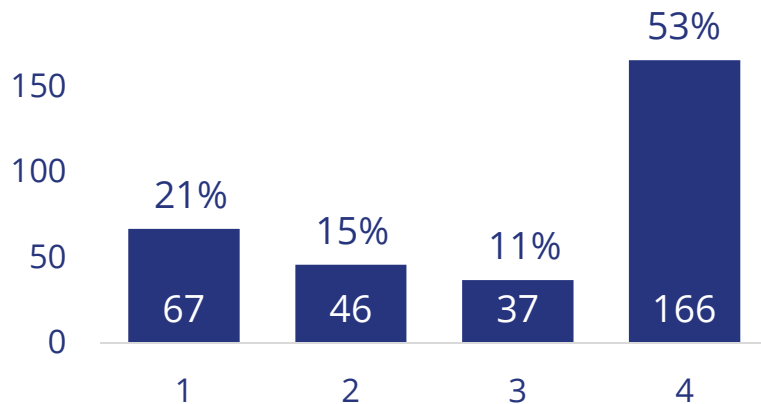
- Automotive: Hauptakteure sind Konzerne; Daimler mit Abstand die meisten abgeschlossenen Transaktionen
- Industrie: Wenige große Spieler (Siemens und Bosch, aber auch Trumpf) überdurchschnittlich aktiv. Ansonsten größere Anzahl (mittelständischer) Unternehmen, die selektiv technologiegetriebenes M&A einsetzen
- Konglomerate wie Siemens & Bosch in verschiedenen Bereichen stark gefordert
- Neue Konkurrenten wie z.B. Software AG

DIE KÄUFER-GRÖßENCLUSTER UNTERSCHIEDEN SICH STARK UNTER DEN SEGMENTEN

Käufer-Größencluster und ausgewählte Beispielunternehmen

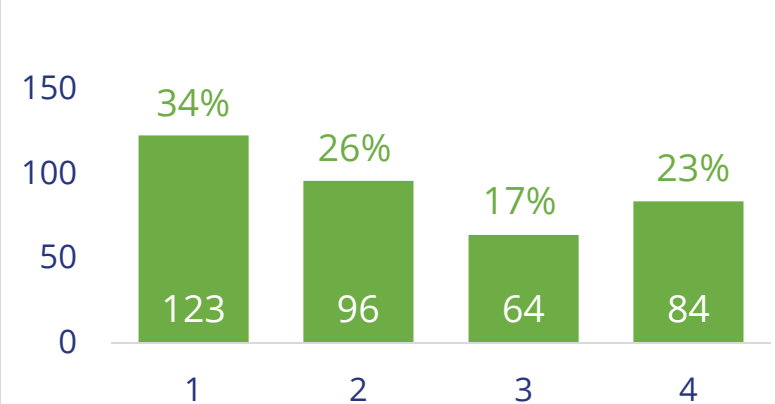
  	1 $\triangleq$ Private Equity & Venture Capital	  
  	2 $\triangleq$ bis 0,75 Mrd.€ Umsatz	  
  	3 $\triangleq$ 0,75 Mrd.€ bis 5 Mrd.€ Umsatz	  
  	4 $\triangleq$ über 5 Mrd.€ Umsatz	 

Transaktionen Automotive (Käufergröße)



- Automotive: >50% Deals durch globale Spieler
- Industrie: Breite M&A-Aktivitäten
- PE und VC aktiver im Industriebereich

Transaktionen Industrie (Käufergröße)

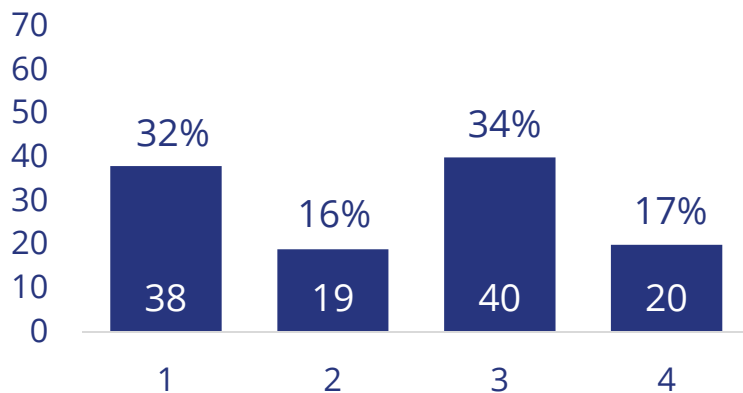


IM BEREICH AUTOMOTIVE FANDEN MEHR GRÖßERE TRANSAKTIONEN STATT

Target-Größencluster und ausgewählte Beispielunternehmen

  	1 $\triangleq$ 1 bis 99 Mitarbeiter	  
  	2 $\triangleq$ 50 bis 99 Mitarbeiter	  
  	3 $\triangleq$ 100 bis 499 Mitarbeiter	  
 	4 $\triangleq$ 500 Mitarbeiter und mehr	  

Transaktionen Automotive (Targetgröße)



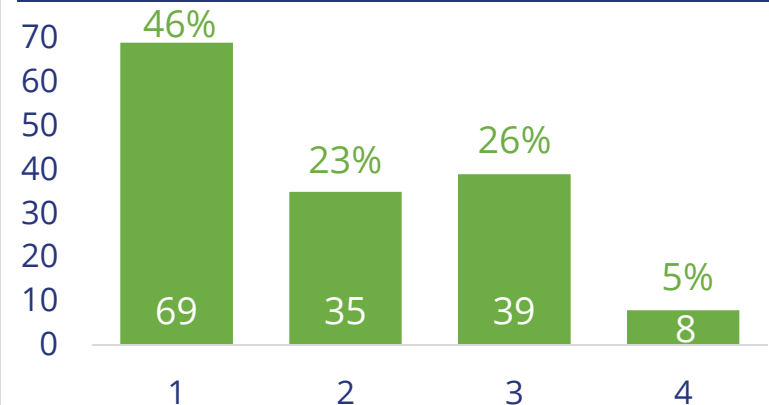
Industrie:

- Frühphasen & kleinere Unternehmen (Cluster 2 & 3)

Automotive:

- Aktiv in Frühphasen oder bei größeren Unternehmen (Cluster 3 & 4)

Transaktionen Industrie (Targetgröße)



WEITERE ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN ANALYSE

Innovations- zugang

Automotive: Venture Capital/ Start-Up spielt bei Unternehmen aller Größenklassen eine Rolle. Insbesondere Konzerne sichern sich so Zugang zu technologischem Know-how

Kooperationen

Kooperationsaspekt unter Automotive- und Industrieunternehmen ähnlich ausgeprägt (wenn z.B. kritische Größe schnell aufgebaut werden muss/ Skalierung erforderlich um Industriestandard zu setzen: Bsp. Here)

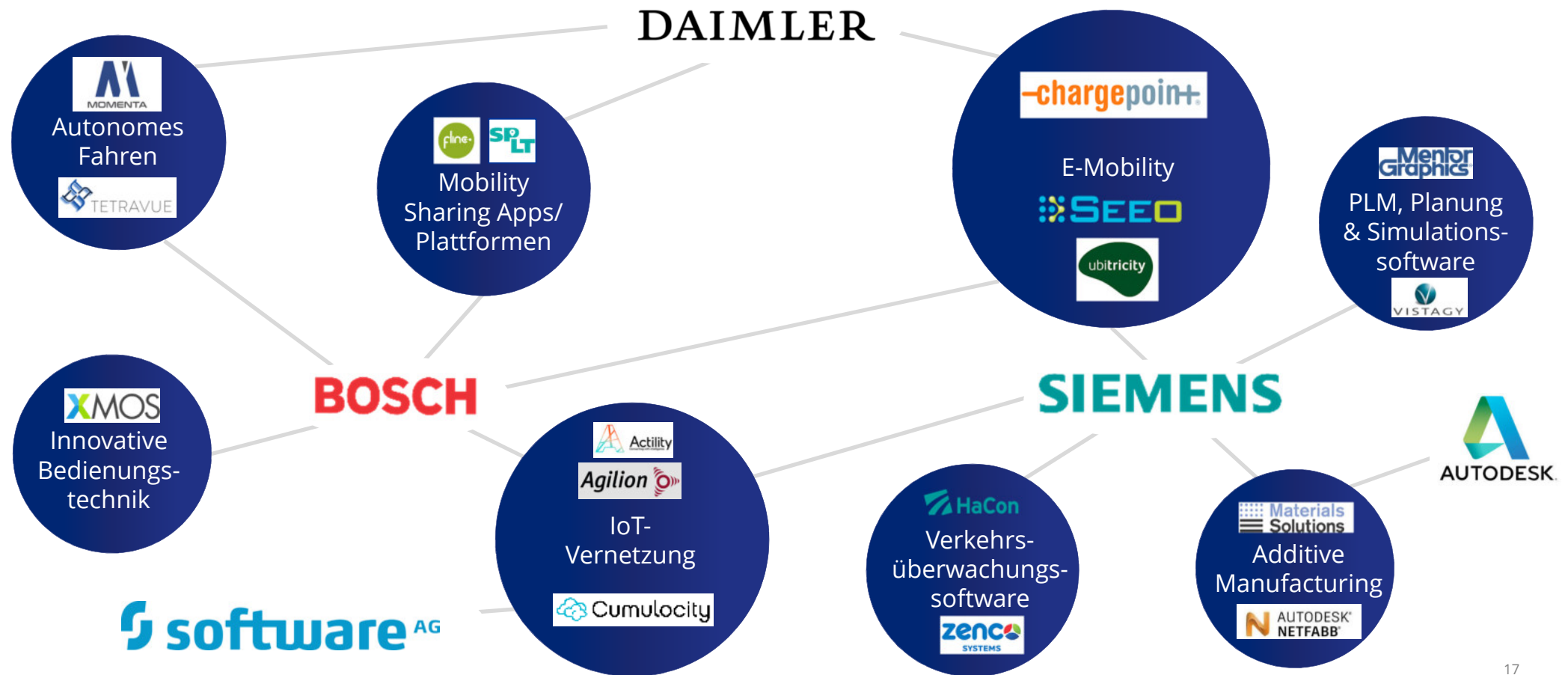
Größenvorteil

In der Vergangenheit hatten vor allem Konzerne Zugriff auf internationale Technologie durch Transaktionen

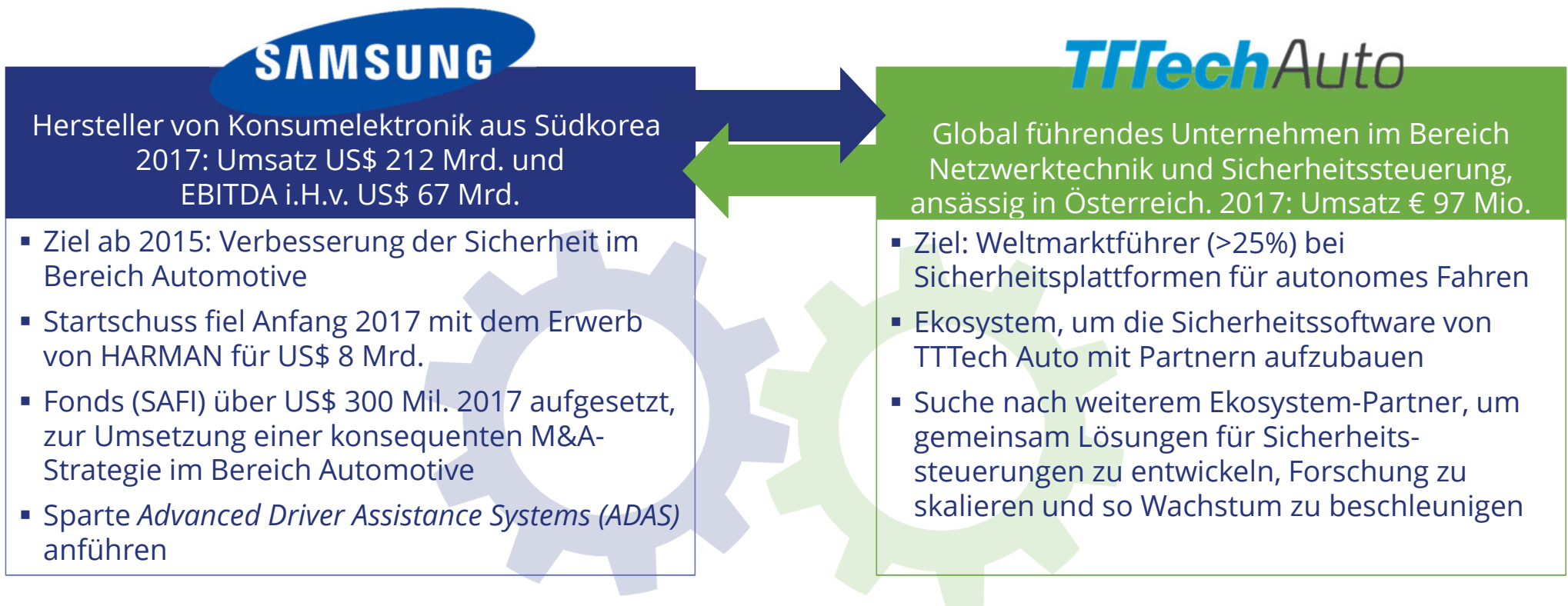
Mehrheits- übernahmen

Kleinere Spieler streben Erwerb von technologischem Know-how v. a. durch Mehrheitsübernahmen an. Dies gilt über alle Größenklassen im Bereich Industrie

KERNTHEMEN WIE E-MOBILITY BESCHÄFTIGEN DIE FÜHRENDEN SPIELER IN BEIDEN BEREICHEN, BRANCHENGRENZEN VERSCHWIMMEN ZUNEHMEND



CASE STUDY: SAMSUNG HAT DIE STRATEGISCHE PARTNERSCHAFT MIT EINER MINDERHEITSBETEILIGUNG UNTERLEGT



CASE STUDY: DAS ZUSAMMENSPIEL DER EKOSYSTEM-PARTNER SOLL EINE SKALIERBARE LÖSUNG FÜR AUTONOMES FAHREN ERMÖGLICHEN



Herausforderungen

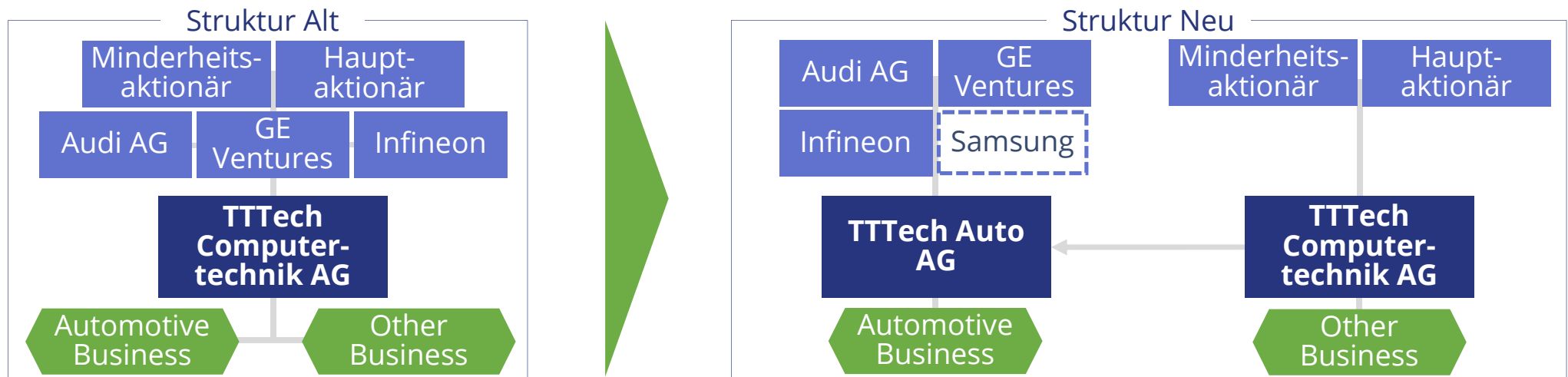
- Time-to-Market
- Sicherheitsaspekte
- Skalierbarkeit der Technologie
- Komplexität – Zusammenspiel von Software und Hardware

Finales Produkt



Gemeinsames modulares Plattformbauteil

CASE STUDY: ZUR AUFNAHME DES NEUEN PARTNERS WURDE DIE AUTOMOTIVE-TECHNOLOGIE GESELLSCHAFTSRECHTLICH VERSELBSTSTÄNDIGT



Prozessuale Aspekte

- Bisherige Ekosystem-Partner: 2015 Kapitalerhöhung € 50 Mio. durch Audi, Infineon und GE Venture
- Neuer Ekosystem-Partner Samsung: 2018 strategisches Minderheitsinvestment € 75 Mio. teilweise durch Kapitalerhöhung
- Einstieg erfolgte im Rahmen eines exklusiven Verhandlungsprozesses
- Zentrales Element für Bestimmung des Austauschverhältnisses der Anteile von TTTech Auto und Bewertung der Angemessenheit des Kaufpreises: Wertgutachten von Oaklins

1. Vorstellung Oaklins	3
2. Digitalisierung als zentrale Herausforderung deutscher Unternehmen	5
3. Aktuelle Entwicklungen	10
4. Besonderheiten des Transaktionsprozesses	21
5. Anhang	30



TECHNOLOGIEGETRIEBENE TRANSAKTIONEN BIRGEN BESONDERHEITEN

Target-
Screening

Due Diligence

Bewertung &
Finanzierung

Integration

Transaktionsgeschwindigkeit

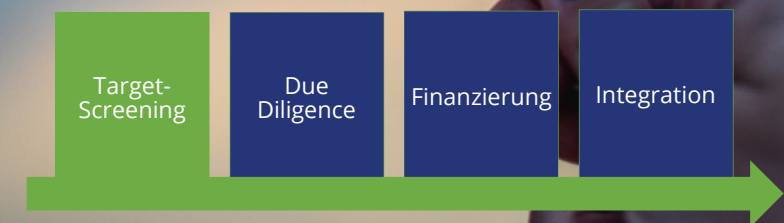
TARGET SCREENING

Herausforderung

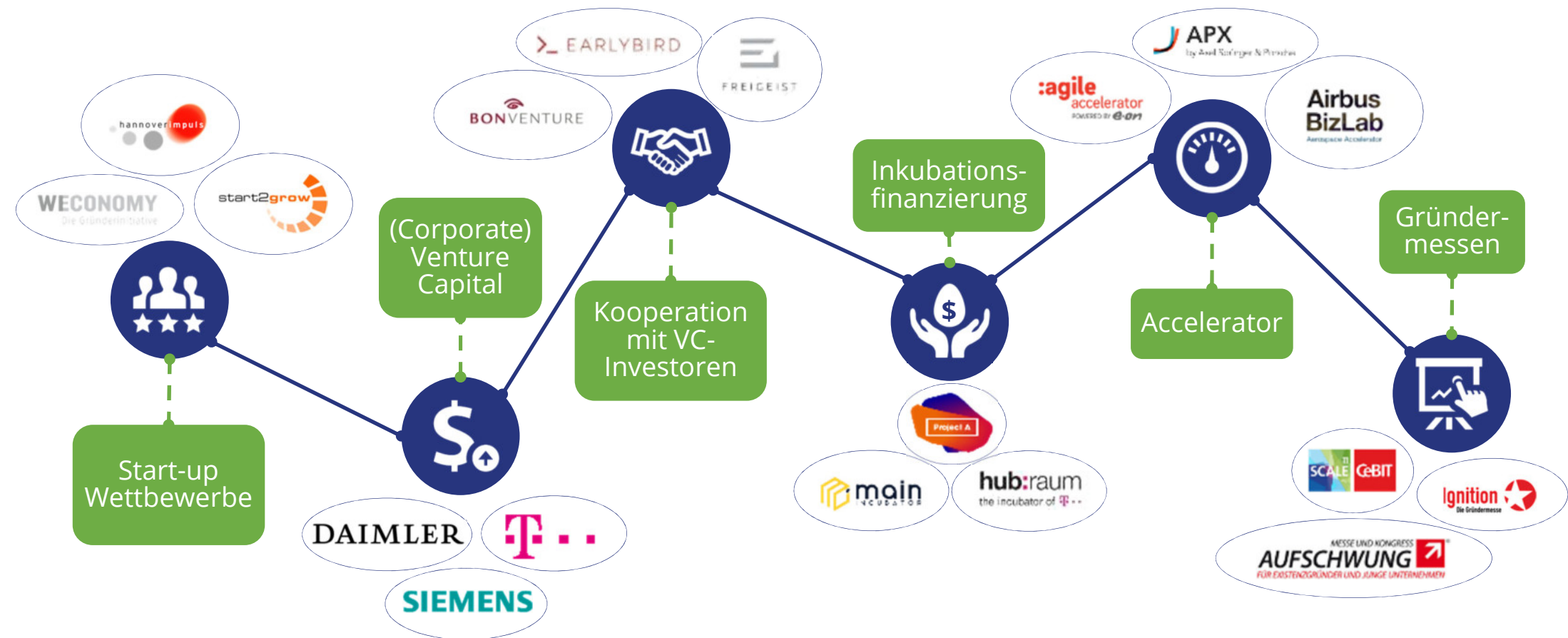
Identifikation hochwertiger Targets
in dynamischem Umfeld

Auswirkungen & Folgen:

- Bereitstellung signifikanter Ressourcen
- Verbindungen zu VC-Fonds, Start-up Netzwerken, Hochschulen und spezialisierten M&A Beratern erforderlich
- Corporate Venture Capital – Aktivitäten (nahezu jeder Dax30 Konzern ist im Bereich Startup und Innovation aktiv)
- Sponsoring/Organisation von Innovationswettbewerben



INVESTOREN STEHEN VERSCHIEDENE MÖGLICHKEITEN ZUR VERFÜGUNG, UM JUNGE UNTERNEHMEN AN SICH ZU BINDEN



UNTERNEHMEN RUFEN GEZIELT START-UP WETTBEWERBE AUS, UM SO ANREIZE FÜR DIREKTE VOR-ORT-PRÄSENTATION ZU SCHAFFEN



- Innovationswettbewerb des südhessischen Energiedienstleisters GGEW AG
- Preis: individuell zugeschnittenes „Acceleration Programm“ und Start-up Coaching



PORSCHE



XAIN.

- Ausschreibung eines Start-up Wettbewerbs zum Thema Blockchain von Porsche
- Finanzielle Unterstützung und Pilot-Projekt mit Porsche



Make My Day

- Start-up Wettbewerb von Volkswagen im Bereich „Future Mobility Incubator“
- Kooperation mit Volkswagen Campus „Konnect“ in Tel Aviv
- Finanzielle Unterstützung von € 15.000

WECONOMY
Die Gründerinitiative

- Basis für eine aktive Interaktion zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen
- Unterstützt die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, vom Markteintritt bis hin zu etablierten Unternehmen

DUE DILIGENCE

Herausforderung

Financial und Legal Due Diligence
eher nachrangig

Auswirkungen & Folgen

- Bewertung der Technologie im Mittelpunkt der Prüfung
- Häufig starker Verlass auf externe Berater erforderlich
- Commercial Due Diligence oft schwierig bis unmöglich
- Überdurchschnittliche Bedeutung von Cultural und Management Due Diligence



Target-Screening

Due Diligence & Bewertung

Bewertung & Finanzierung

Integration

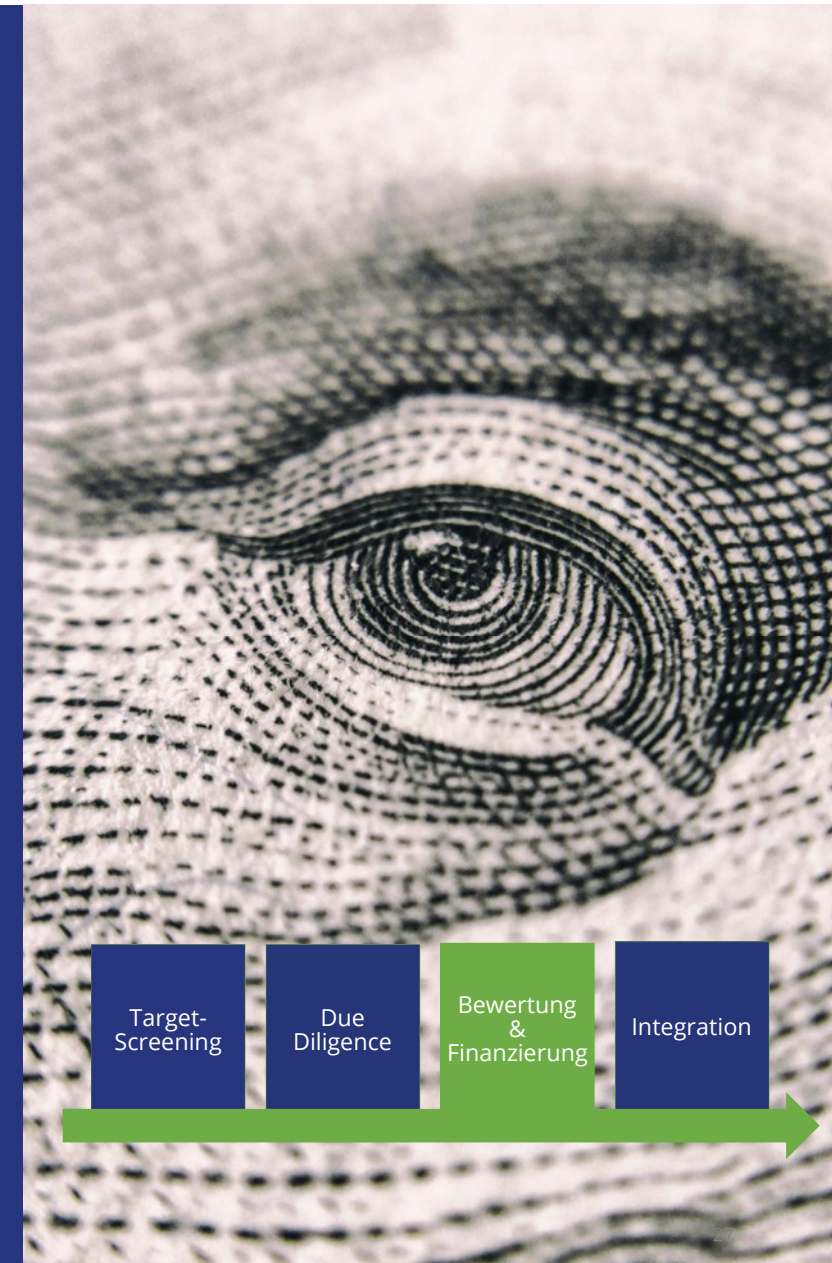
BEWERTUNG & FINANZIERUNG

Herausforderung

Attraktive Targets erfordern hohe Bewertungen

Auswirkungen & Folgen

- Stichhaltige Verifizierung des Marktpotenzials und der Skalierbarkeit des Geschäftsmodells
- Bewertung auf Basis dem Geschäftsmodell entsprechender KPIs (z.B. Retention, Churn, Users, Customer life time value)
- Club-Deals / gemeinsamer Erwerb von Unternehmen (z.B. Here)
- Häufig positiver Impact auf den Aktienkurs börsennotierter Unternehmen



INTEGRATION

Herausforderung

Transfer von Innovationsfähigkeit
und Know-How

Auswirkungen & Folgen

- Clash of Cultures ist zu vermeiden
- Wahl eines angemessenen Integrationsansatzes: Vollständige Integration vs. Start-up im Unternehmen
- Häufig Eingang von Minderheitsbeteiligungen, die für den Mittelstand bisher eher unüblich sind





VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT!

1. Vorstellung Oaklins	3
2. Digitalisierung als zentrale Herausforderung deutscher Unternehmen	5
3. Aktuelle Entwicklungen	10
4. Besonderheiten des Transaktionsprozesses	21
5. Anhang	30



AUSWAHL ERFOLGREICHER TRANSAKTIONEN MIT DEUTSCHLANDBEZUG

Logistics

AVANT
AIR & SEA

has been acquired by

RHENUS
LOGISTICS

M&A SELL-SIDE
Logistics

Automotive/ Industrial Machinery & Components/ Private Equity

JENOPTIK

has acquired

PRODOMAX
AUTOMATION LTD.

from

KENSINGTON

M&A BUY-SIDE
Automotive/Industrial Machinery & Components/Private Equity

Consumer & Retail/ Private Equity

HKM

has been acquired by

FINATEM
Eigenkapital für den Mittelstand

M&A SELL-SIDE
Consumer & Retail/Private Equity

Healthcare/ Private Equity

ACUTRONIC
and
MM

have been acquired by

vyaire
MEDICAL
a portfolio company of
Apax
FUNDERS

M&A SELL-SIDE
Healthcare/Private Equity

Healthcare/ Private Equity

VascoTube
Finest Tubes for Medical Devices

has been acquired by

Cirtec
MEDICAL

M&A SELL-SIDE
Healthcare/Private Equity

Industrial Machinery & Components

USK
ZUKUNFT AUTOMATISCH

has been sold to

aumann

M&A SELL-SIDE
Industrial Machinery & Components

Private Equity/ TMT

GARZ **FRICKE**

has been acquired by

AFINUM

M&A SELL-SIDE
Private Equity/TMT

Automotive/ Industrial Machinery & Components

JENOPTIK

has acquired

FIVE LAKES
AUTOMATION

M&A BUY-SIDE
Automotive/Industrial Machinery & Components

Automotive/ Construction- & Engineering Services

DETECH
engineering

has been acquired by

QUEST
BORN TO ENGINEER

US\$10m
M&A SELL-SIDE
Automotive/Construction & Engineering Services

Real Estate

The private shareholders
of
CP
DEVELOPMENT PARTNER

have sold 100% of their shares to
a Swiss financial investor

M&A SELL-SIDE
Real Estate

AUSWAHL ERFOLGREICHER TRANSAKTIONEN MIT DEUTSCHLANDBEZUG

Business Supports Services/ TMT

sage

has sold 100% of the shares of

syska.

in the course of an MBO to the

Management team

M&A SELL-SIDE

Business Support Services/TMT

Business Supports/ Private Equity

TIMECRAFT

has been acquired by

ACTIEF INTERIM

M&A SELL-SIDE

Business Support Services/Private Equity

Automotive

NISSEHA

has acquired

SCHUSTER **BAUMER**

M&A BUY-SIDE

Automotive

Construction-& Engineering Services/ Industrial Machinery & Components/ Logistics

ebmpapst

has acquired a majority stake in

iko **SPAIN MEXICO CHINA**

Living Technology

M&A BUY-SIDE

Construction & Engineering Services/
Industrial Machinery & Components/Logistics

Consumer & Retail/Food & Beverage/ Private Equity

GIMBORN
Cats. Dogs. Love.

has been acquired by

HILLHOUSE CAPITAL

M&A SELL-SIDE

Consumer & Retail/Food & Beverage/Private
Equity

Construction-& Engineering Services/ Consumer & Retail

plocher
MOBEL-
ELEMENTE

has been acquired by

ME Capital

M&A SELL-SIDE

Construction & Engineering Services/
Consumer & Retail

Financial Services/ Private Equity/ TMT

EXCLUSIVE CAPITAL

has completed a joint venture agreement
with Miller Leasing Miete GmbH

JOINT VENTURE

Financial Services/Private Equity/TMT

Aerospace-&-Defense/ Automotive/ TMT

LORD

has acquired

Fly-by-Wire Systems

from

SKF

US\$44m

M&A BUY-SIDE

Aerospace & Defense/Automotive/TMT

Real Estate

The private shareholders

of

CP **DEVELOPMENT PARTNER**

have sold 100% of their shares to

a Swiss financial investor

M&A SELL-SIDE

Real Estate

Business Supports Services/ TMT

FIDUCIA GAD
EVENTTECHNOLOGIE

has sold

ELAXY.

to

CONSILEON

M&A SELL-SIDE

Business Support Services/TMT

KONTAKT



DR. FLORIAN VON ALTEN

Vorstand

T: +49 40 34914168

M: +49 1520 91 92 949

E: f.vonalten@de.oaklins.com



VITA

Florian von Alten ist Vorstandsmitglied von Oaklins Germany und zur Zeit Präsident von Oaklins International. 1994 stieg er als M&A Berater in die Vorgängerfirma ein und wurde dort 1998 zum Partner ernannt. Vor 1994 arbeitete Herr von Alten bei Siemens Components Pte Ltd. in Singapur. Er hält einen Dokortitel in Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaften und studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Göttingen (D) und Fribourg (CH).

Als M&A Berater hat Herr von Alten seit 1994 über 100 Transaktionen abgeschlossen, viele davon als grenzüberschreitende Transaktion. Er ist stellvertretender Leiter der Oaklins Industriegruppe Maschinenbau & Komponenten sowie ein aktives Mitglied der Oaklins Industriegruppe Lebensmittel & Getränke. Herr von Alten hat besondere Expertise in den folgenden Branchen: Industrielle Produktion, Maschinenbau, Präzisionsmetallbau, Werkzeugbau, Kunststoffspritzguss, Elektronik, Lebensmittel und Getränke, Kosmetik sowie Bauindustrie.

KONTAKT



MARTIN STEIDLE

Director & Standortleiter Stuttgart

T: +49 711 22451512

M: +49 151 14 31 22 91

E: m.steidle@de.oaklins.com



VITA

Martin Steidle verfügt über profunde Branchenexpertise in den Sektoren Industrial Technology (insbesondere in den Subsektoren Maschinen- und Anlagenbau, Automatisierung, Industrielle Software und Industrie 4.0) und Automotive.

Herr Steidle hat bei zahlreichen nationalen und grenzüberschreitenden Kauf- und Verkaufsmandaten, bei Kapitalmarkttransaktionen, bei komplexen Sondersituationen und großvolumigen Privatisierungen beraten und verfügt über rund 20 Jahre Erfahrung in der M&A Beratung.

Nach seinem Abschluss zum Diplom-Kaufmann und seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt in Ingolstadt und an der Ecole Supérieure de Commerce Nice/Sophia Antipolis (CERAM) schloss er sein Masterstudium mit Schwerpunkt Accounting & Finance an der London School of Economics ab.

KONTAKT



CHRISTOPH WILK

Senior Associate

T: +49 40 349 14 169

M: +49 171 561 3649

E: c.wilk@de.oaklins.com



VITA

Christoph Wilk ist seit 2014 als Senior Associate bei Oaklins Germany in Hamburg beschäftigt. Herr Wilk ist aktives Mitglied der Industriegruppe Consumer & Retail und hat bereits eine Vielzahl von Unternehmen in entsprechendem Sektor erfolgreich beraten.

Vor seiner Tätigkeit bei Oaklins war Herr Wilk in der Unternehmensberatung im Bereich Kundenerlebnisstrategie und Markenbewertung tätig. Herr Wilk hat einen MSc in Strategic Management and Planning von der UCD Michael Smurfit Graduate Business School in Dublin und einen BBA in International Business von der FH Haag-Helia in Helsinki sowie der The Hong Kong Polytechnic University in Hong Kong. Weiterhin hat er eine Berufsausbildung zum Industriekaufmann bei der Jungheinrich AG absolviert.