



DEALMAKER ODER DEALBREAKER?

12 REZEPTE FÜR DEN JURISTEN ZUM ERFOLGREICHEN ABSCHLUSS EINER AKQUISITION

25.5.2018

STEFAN MÖSLI

BUILDING TRUST



VORBEMERKUNG

- Präsentation basiert auf eigenen Erfahrungen aus fast 20 Jahren Akquisitionstätigkeit
- Überwiegend kaufen, nicht verkaufen
- (Fast) überall
- Sicht Unternehmensjurist
- Sicht Industrieunternehmen
- Kein “Richtig” oder “Falsch”, aber hoffentlich Anstoss
 - Vergleich mit eigenen Erfahrungen
 - Kritisches Hinterfragen
 - Diskussion

SIKA

Sika ist ein Spezialchemieunternehmen mit marktführender Position in der Entwicklung und Herstellung von Systemen und Produkten für die Bereiche Klebung, Dichtung, Dämpfung, Verstärkung und Schutz im Bau- und Kraftfahrzeugsektor. Sika hat Tochterunternehmen in 101 Ländern weltweit. Umsatz 2017: 6.2 Mia.

Vier Juristen am Hauptsitz, lokale Juristen in Deutschland, Frankreich, Italien, USA, Japan, China, Indien, Brasilien.

Akquisitionsverantwortlicher am Hauptsitz und in allen Regionen.

AKQUISITIONEN: TEIL DER STRATEGIE 2018

EXCELLENT TRACK RECORD SINCE 2015

Market Penetration



- Successful Target Market concept
- Megatrends driving growth

Innovation



- 217 new patents filed
- 20 Global Technology Centers

Emerging Markets



- 27 new plants opened
- 11 new national subsidiaries

Acquisitions



- 17 acquisitions in all regions
- CHF 705 million sales added

Values



- Strong corporate culture
- High employee loyalty

AKTUELLSTE BEISPIELE

MEDIENMITTEILUNG



DATUM 16. Januar 2018
SEITE 1 / 2
SIKA AG Zugerstrasse 50
6341 Baar, Schweiz
www.sika.com

KONTAKT Dominik Slappnig
Corporate Communications und
Investor Relations
TELEFON +41 58 436 68 21
E-MAIL slappnig.dominik@ch.sika.com

SIKA ERWIRBT MEHRHEITSBETEILIGUNG AN FÜHRENDEM ITALIENISCHEN HERSTELLER VON ABDICHTUNGSSYSTEMEN FÜR DÄCHER UND BAUWERKE

Sika erwirbt eine Mehrheitsbeteiligung an Index Construction Systems and Products, einem führenden Hersteller von Abdichtungssystemen für Dächer und Bauwerke mit Hauptsitz in der Nähe von Verona, Italien. Die Firma erzielt einen Jahresumsatz von umgerechnet CHF 115 Millionen. Mit der Übernahme von Index erweitert Sika ihre Produktpalette und stärkt signifikant ihre Position auf dem italienischen Markt.

AKTUELLSTE BEISPIELE

MEDIENMITTEILUNG

BUILDING TRUST



DATUM 28. November 2017
SEITE 1 / 1
SIKA AG Zugerstrasse 50
6341 Baar, Schweiz
www.sika.com

KONTAKT Dominik Slappnig
Corporate Communications und
Investor Relations
TELEFON +41 58 436 68 21
E-MAIL slappnig.dominik@ch.sika.com

SIKA ERWIRBT FÜHRENDEN ANBIETER VON AKUSTIKSYSTEMEN FÜR DIE AUTOINDUSTRIE

Sika übernimmt Faist ChemTec Group, einen führenden Hersteller von leistungsstarken Lösungen zur Reduzierung von Körperschall in Fahrzeugen. Das Unternehmen mit Sitz in Worms, Deutschland, erzielt einen Jahresumsatz von umgerechnet CHF 190 Millionen und beschäftigt weltweit 840 Mitarbeitende. Durch die Übernahme sichert sich Sika die Technologien und das Know-how für ein beschleunigtes Wachstum und wird dank der starken Synergien zwischen beiden Unternehmen die Marktdurchdringung vorantreiben. Die Transaktion erfolgt vorbehaltlich der Zustimmung der Kartellbehörden.



AKQUISITION: WAS IST DAS ZIEL?

- Für den Juristen:
 - Unterschrift? Vollzug? Integration? Keine Gewährleistungsfälle?
- Aus Sicht Unternehmen:
 - **Auf jeden Fall Wertvermehrung, andauernd**
 - Komplementär zu organischem Wachstum
 - Technologie (eher selten)
 - Skaleneffekte (häufiger)
 - Marktzugang/-anteil (häufiger)
- Sicht Unternehmen ist relevant! (auch für Juristen)

AKQUISITIONSTRATEGIE SIKA

«Für Sika steht das organische Wachstum, also das Wachstum aus eigener Kraft, im Zentrum der Unternehmensstrategie. Dieses organische Wachstum wird durch gezieltes externes Wachstum ergänzt. Zum einen sollen **Marktzugangslücken in den Zielmärkten geschlossen** und fragmentierte Märkte konsolidiert werden. Vor allem in Nordamerika, Asien und Teilen in Europa und Lateinamerika will Sika die Position mit solchen Akquisitionen kontinuierlich verbessern.»

«Zum anderen stärkt oder ergänzt Sika das Kerngeschäft gezielt durch den **Erwerb von verwandten Technologien**. Diese Technologien findet Sika vor allem in kleinen und mittelgrossen Unternehmen in Europa, in den USA und in einigen asiatischen Ländern. Diese Unternehmen sind meist nicht in der Lage, ihre Technologien weltweit zu vermarkten und stossen daher früher oder später an ihre Wachstumsgrenzen. Die global operierende Sika Gruppe hingegen kann durch die Übernahme eines solchen Unternehmens das volle Potenzial ausschöpfen. «

DER APFEL, DER APFELBAUM UND DER WURM

So?

Oder so?



DIE ROLLE DES JURISTEN IM M&A PROZESS

- Dealmaker oder Dealbreaker?
- Mann auf dem Mond oder Teamplayer?
- Nur Rechtliches oder mehr?
- Berater oder (Mit)Entscheider?
- Unterschied in-house oder extern?

#1: STRUKTURIERTES VORGEHEN

- Der Traum jedes Verkäufers:
 - Schon vorgestern unterschrieben
 - “Ignorieren” kritischer Punkte
- Muss aus Sicht Käufer:
 - Klare Prozess-Schritte: NDA, Non-binding Offer, Due Diligence, (Binding Offer), Vertragsverhandlung, Signing, Closing, Integration
 - Jeder Schritt mit interner Genehmigung abschliessen
 - Sich nicht selbst überholen
- Schlüsselaufgabe für Juristen!

BEISPIEL

Project KLIMT - Due Diligence

Matthias Bellwald to: Alfred Re

Sent by: Matthias Bellwald

Cc: Paul Schuler, Silvio Ponti, Adria



Dear all

A small core team of Sika employees has been work round and to conduct a comprehensive due diligence are available in the enclosed memo which is attached

Should you have any questions or comments, please

We are looking forward working with you on this inte

best regards
Adrian & Matthias

Attachment 1: Sika Process Memo



Attachment II: supporting documents



Several Annexes - Project KLIMT.zip

Source: Kick off E-Mail 28.05.2013 – Project KLIMT

2. NEXT STEPS

The overall Process and next steps are set out in the Process Letter (annex 2) provided by Deutsche Bank (DB), the sellers' advisors. We have defined the following internal milestones, which may still change depending on the progress of the project:

- | | |
|--|----------------|
| • Start of due diligence/data room review | May 29, 2013 |
| • Management Presentation | June 3, 2013 |
| • Site visits FR/GE | mid June, 2013 |
| • Submission of Red Flag Report by Functional Teams | June 14, 2013 |
| • Submission of draft DD reports by Functional Teams | June 21, 2013 |
| • Team Meeting to review DD Findings | July 1, 2013 |
| • Documents ready for KL/Board Approval | July 5, 2013 |
| • KL/Board Approval | July 10, 2013 |
| • Submission of Binding Offer | Mid July, 2013 |

Source: Project KLIMT – DD Process Memo

#2: TEAMWORK!

- Gutes Teamwork = alles entscheidender Erfolgsfaktor
- Akquisitionsteam:
 - Co-Leitung M&A Verantwortlicher und Jurist
 - Mitglied KL
 - Interne Fachverantwortliche
 - Externe Berater
- Teamwork =
 - Regelmässiger Austausch, besser mündlich als schriftlich
 - Alles auf den Tisch des Hauses
 - Alle gleichberechtigt
 - Grosses gegenseitiges Vertrauen
- Konzernleitung, Verwaltungsrat:
 - Regelmässige Information
 - Rechtzeitiges Ansprechen kritischer Punkte
 - Genehmigung oder Ablehnung

BEISPIEL

3. THE DUE DILIGENCE TEAM

The functional leaders for Project KLIMT are disclosed belows:

Due Diligence Team - Project KLIMT

Function	Functional Team Lead	Local Experts	Externals
Overall	Paul Schuler / Silvio Ponti Adrian Widmer (M&A)		
Sales & Marketing	Alfred Rechsteiner (GM France) Joachim Straub (GM Germany) Eric Dehasque/Hans Knudsen (Nordics) Reto Monigatti (Eastern Europe) Thierry Berset/Paolo Memoli (Refurbishment) Uwe Bankwitz (S&B)		
Operations	Johannes Stubbe (Operations Manager EMEA)	Didier Rollin (Operations France) Jürgen Lochner (Operations Germany)	
Procurement	Uwe Wennes (Corporate Procurement)		
Finance	Jean de Martres (Controller EMEA) Matthias Belwald (Group Controlling)	Harold Epiphane (France) Dieter Schummer (Germany) add. as required	KPMG
Tax	Marcel Baumann (Corporate Tax)		KPMG
R&D, IP	Hans-Peter Tschan (Corporate Technology S&B) Juan Izquierdo (EMEA Technology Refurbishment) Jörg Isler (Corporate IP)		
Legal	Stefan Mosli (Corporate Legal)		Baker & McKenzie
IT	Andy Kissling (SIS) Eric Tremuel (Regional IT Manager)		
EHS	Matthias Hofmann (Corporate EHS)		TBD
HR	Urs Keller (Regional HR Manager)		

Source: Project KLIMT – DD Process Memo

4. DUE DILIGENCE PROCESS, DUE DILIGENCE REPORTS

- Responsibilities:** The Functional Team Leaders are responsible for the due diligence of their respective functional area and are requested to produce a due diligence report with the main findings and issues which will be used to identify the relevant aspects influencing the valuation/final offer price as well as the relevant clauses in the Share Purchase Agreement (SPA). Functional team leaders may ask other members to participate for performing of the due diligence under their guidance.
- Due Diligence Materials:** Main due diligence materials are the data contained in the electronic data room plus a fact book report provided by PwC. As set out below, there is also the opportunity to ask additional questions. As a guidance in regard to the information to be covered during the due diligence and in your due diligence report, I attach our standard due diligence checklist (annex 3).
- Red Flag Report:** The functional team leaders are requested to submit a Red Flag Report to Adrian/Matthias, showing high level issues identified thus far by **June 14, 2013**.
- Due Diligence Report:** The Draft Due Diligence Reports of each functional area are due on **June 21, 2013** and should cover all relevant aspects including an executive summary with key issues & findings. Please send them to Corporate Finance which will share them with the Team.

#3: FÜHRT SEINE BERATER

- Berater:
 - Ohne nicht möglich
 - Berater beraten
 - Entscheiden nicht
 - Sagen was sie denken
 - Idealer Fall: Coach, agieren als wäre es ihr eigenes Geld
- In-house:
 - Führt Berater (Auswahl, Instruktion, Überwachung)
 - Entscheiden (auch in-house counsel)
 - Schreibt Verträge / macht ersten mark-up
 - Idealer Fall: Berater sind Teil des internen Teams, früher Einbezug
- Zentral: gegenseitiges Vertrauensverhältnis

#4: KEINE HEKTIK, ABER VIEL DYNAMIK

- Regel: unrealistische Zeitvorgaben
- Nobelpreis für Akquisitionen < 6 Monate
- Keine Hektik:
 - Due Diligence solange es dauern muss
 - Vertragsverhandlung solange es dauern muss
 - Absolut keine Kompromisse bei kritischen Punkten
 - Aber: Abschlussmoment nicht verpassen
 - Vieraugenprinzip: immer
- Aber viel Dynamik:
 - Persönliche Treffen
 - Keine E-Mail Diskussionen
 - Live-Verhandeln und Schreiben

#5: DUE DILIGENCE ÜBER ALLES ...

- Kauf ohne Due Diligence: nie
- Confirmatory Due Diligence: auch nicht
- Ziel Due Diligence:
 - Deal, no deal?
 - Vertrag vorbereiten
 - Werthaltigkeit bestätigen
 - Integration vorbereiten
- Data Room:
 - (leider) nur noch virtuell
 - Kritisch: Schnittstellen
 - Wichtig: Standardisierte Berichte, keine Entwürfe
 - Muss: inter-disziplinärer persönlicher Austausch über Ergebnisse

... VOR ALLEM BEI DEN WEICHEN FAKTOREN

- So entscheidend, aber so schwierig
- Unbestrittener Erfolgsfaktor: kompatible Unternehmenskulturen
 - Aber wie «prüfen»?
 - Persönliche Kontakte
 - Leute / Ruf im Markt
- Compliance: Spiegelbild der Unternehmenskultur
 - Persönliches Gespräch mit Compliance Officer / General Counsel
 - Aber: keine Sicherheit
 - Muss: Teil der Gewährleistung
- Personal:
 - Stabilität der Organisation
 - Indikationen: Entlohnung, arbeitsrechtliche Streitigkeiten, Fluktuation (v.a. auf Führungsebene)

BEISPIEL

Due Diligence Checklist

Dated May 2013
Internal Project Name Project KLIMIT

CONTENTS

	Page
1. DEFINITION AND REQUEST	3
2. INTRODUCTION TO THE GROUP STRUCTURE	5
3. FINANCE / TAX / INFORMATION TECHNOLOGY	6
4. OPERATIONS / SUPPLY CHAIN / ENVIRONMENTAL	11
5. MARKETING / SALES	14
6. TECHNOLOGY / INTELLECTUAL PROPERTY	16
7. HUMAN RESOURCES	19
8. LEGAL	21

1. DEFINITION AND REQUEST

This Due Diligence Request List contains questions on the following topics in relation to the Company and its subsidiaries:

"Company" KLIMIT
 "Group" The Company and its subsidiaries as at the date of this Due Diligence Request List.
 "Group Company" 088808 a company which is a member of the Group.
 "Material" means any agreement, arrangement, claim, event or circumstance, where the money payable, consideration, loss, claim, or likely impact would:

- (a) result in the forecasted net profit before or after tax of that Company or the Group for the current financial year being reduced by more than MEUR 1; or
- (b) result in the total assets of that Company or the Group being reduced by more than MEUR 10 or
- (c) 088808 be reasonably likely to have a significant impact on that Company's business or operations.

"Proposed Acquisition" the Proposed Acquisition of the business of by the Sika Group.

NOTE: Persons responding to this request list are asked to err on the conservative side if they are in any doubt as to whether an agreement, arrangement, claim, event or circumstance is or may be "Material", as defined above.

Sika standard DD checklist

Examples of DD reports (external/internal)

KPMG
cutting through complexity

Project Klimt

Financial due diligence report

17 July 2013

BAKER & MCKENZIE

Project Klimt Legal Review Report

PRELIMINARY DRAFT – Key Issues
10 June 2013

Private and confidential



MEMO

TO Adrian Widmer / Matthias Bellwald
 CC
 FROM Alfred Rechsteiner / Harold Epiphane
 PAGES 1/3
 DATE June 28, 2013



PROJECT KLIMT - DUE DILIGENCE REPORT FOR ABC

1 EXECUTIVE SUMMARY

ABC, the ABC part of KLIMIT's business is a mid-sized construction chemical company with a turnover of 33.6 M€ in 2012. Unlike the whole group ABC was not profitable in 2012 (EBIT – 640k€ on statutory account) The reasons could be the cost for ABC site closing, the transfer pricing policy and the low margin in ABC due to the price competition. Compared to the whole KLIMIT business and also to Sika the gross margin of ABC is at a relatively low level (30 % document PWC page 57).



BEISPIEL

DUE DILIGENCE PROCESS OF PROJECT KLIMT

1. BACKGROUND INFORMATION ON THE PROJECT AND TARGET

A small core team of Sika employees has been working on this project and has prepared a non-binding offer, which was accepted by the seller as one of several offers. This allows us to move to the second round and to conduct a comprehensive due diligence (DD). Please note that this is an auction process with several bidders involved. In order to give you some background information on the project and the target itself, please find enclosed the official Confidential Information Memorandum on KLIMT (annex 1).

2. NEXT STEPS

The overall Process and next steps are set out in the Process Letter (annex 2) provided by Deutsche Bank (DB), the sellers' advisors. We have defined the following internal milestones, which may still change depending on the progress of the project:

- Start of due diligence/data room review May 29, 2013
- Management Presentation June 3, 2013
- Site visits FR/GE mid June, 2013
- Submission of Red Flag Report by Functional Teams June 14, 2013
- Submission of draft DD reports by Functional Teams June 21, 2013
- **Team Meeting to review DD Findings July 1, 2013**
- Documents ready for KL/Board Approval July 5, 2013
- KL/Board Approval July 10, 2013
- Submission of Binding Offer Mid July, 2013

Agenda

08:30	Introduction	A. Widmer
09:00	Procurement	Fabrice Pisu
09:30	Operations	D. Rollin, J. Lochner
10:00	Sales & Marketing	A. Rechsteiner, E. Dehasque, St. Weyer, U. Bankwitz
11:30	Legal	St. Moesli, F. Kaestle
12:15	EHS	M. Hofmann
12:45	Lunch Break	
13:00	Tax	M. Baumann
13:45	R&D, IP	Ria de Cooman, J. Isler, M. Guenther
14:15	IT	E. Tremuel, K. Kober
14:45	Finance	KPMG, M. Bellwald
15:30	HR	U. Keller
16:00	Recap / Valuation Impact	All

Zielsetzung und nächsten Schritte

Introduction

• Goal of the meeting:

- Jointly review of the key Due Diligence Findings of all areas to ensure critical information is highlighted, shared and evaluated across the DD Teams
- Determine which information is still missing

• Output of the Meeting:

- Identify potential Deal Breakers
- Quantification of the Synergies, Opportunities, Issues and Risks which will be used as Input for the required mark-up of the SPA and for Valuation Purposes
- Determine next DD Steps

Next Steps

- Update Valuation to incorporate DD Findings
- Determine next Steps regarding critical Issues
- Carve-out Session with Seller's /Seller's advisors (July 2)
- Prepare Approval Documents for Board Meeting and Group Management Review
- Prepare Mark-up of SPA and other Documents
- Submission of Binding Offer (July 17, 2013)

#6: DEN KAUFGEGENSTAND VERSTEHEN ...

- **Generell: was ist wertkritisch?**
- **Verstehen *und* beurteilen**
- Due Diligence:
 - Nicht nur rechtliche Aspekte
 - Sondern alles: F&E/IP, Produktion, Verkauf, Finanzen/Admin/IT, HR
- Zudem generelle Risikobeurteilung:
 - Was wird gekauft: Markt? Technologie?
 - Wo wird gekauft: Reglementarische Schranken, auch Wettbewerbsrecht
 - Gibt es Abhängigkeiten: Schlüsselkunden/Schlüssellieferanten?
 - Verkäufer weiterhin Kunde, Lieferant?
 - Schlüsselmitarbeiter? (hostile takeover: nie)
 - (Märkte)
- Ehrliches Assessment der Synergiepotentiale

... MIT DEN EIGENEN ERWARTUNGEN SPIEGELN ...

- Wenn der Chef unbedingt kaufen will
- Der Businessplan und der hockey-stick effect
- Die (unglaublichen) Stärken des Kaufobjekts ...
- ... zur Kompensation der eigenen (unglaublichen) Schwächen
- Wenn der nicht strategische Kauf plötzlich zur Strategie passen muss
- Warum müssen/sollen wir kaufen?
- Warum müssen/wollen sie verkaufen?
- Die Zeit nach Closing:
 - Integrieren?
 - Separate Einheit?
 - Gleiches oder neues Management?
- **Keine einzige rechtliche Frage, aber von grosser Relevanz für Juristen**
- **Jurist als der kritische Hinterfrager («der Geist, der stets verneint»?)**

... UND DARAUS DIE RICHTIGEN SCHLÜSSE ZIEHEN

- Dealbreakers?
- Schwerpunkte in der Due Diligence:
 - Bspw. Produkte, Technologien
 - Altlasten
- Transaktionsstruktur:
 - Asset Deal vs. Share Deal
 - Ganze oder tw. Übernahme
- Bewertung:
 - Kaufpreisfindung/-anpassung
 - Interne Rückstellung (PPA) für wesentliche Risiken?
- Zahlungsmodus:
 - Earn-out?
- Vertrag:
 - Vor allem “Übergangsvereinbarungen”
 - Gewährleistungen

BEISPIEL

Auszug aus Binding Offer:

“The Board of Directors of Sika AG has carefully evaluated the due diligence findings to determine a fair value for Andrea. Two aspects are crucial: Firstly, due diligence **has confirmed the substantial value of Andrea** and its potential to further grow within the Sika Group. Secondly and in contrast to the first aspect, the acquisition is particular in that **Andrea's main activities are in countries with a highly uncertain economic outlook**. This second aspect would call for a cautious outlook and would not justify an increase in price.

Based on these considerations, the Board of Sika supports an offer which calls for a substantial increase in the offered price from Sika’s previous offer of €X mill. to €Y mill; however, €Z mill. of this newly offered price will **be contingent upon achieving a certain business volume** together over the next three years, as further explained below.”

#7: DEN WALD UND ALLE (GROSSEN) BÄUME SEHEN

- Grosse Kunst: Übersicht behalten
- Und trotzdem wichtige Details nicht übersehen
- Kein Allerweltsmittel, aber was hilft:
 - Pendenzenliste
 - Due Diligence Ergebnisse mit Vertrag abgleichen
 - Konstanter Austausch im Akquisitionsteam
 - **Haben wir nichts vergessen?**
 - **Haben wir nichts übersehen?**
- Jederzeit in Kontrolle bleiben, «Entscheide» nicht an Berater delegieren
- Zudem kritische Aussensicht:
 - in KL, VR
 - Berater

#8: VERSCHIEBE NICHT(S) AUF MORGEN

- Keine (lösbaren) Altlasten übernehmen
- Vollzugsbedingungen:
 - Auch ein Mittel, um den Kaufgegenstand verkaufsbereit zu machen
 - Hausaufgaben für Verkäufer
 - Umstrukturierungen
 - Bereinigung Compliance Themen (Bewilligungen etc.)
 - Bereinigung mögliche Umweltbelastungen (Phase 1, 2)

BEISPIEL



TERM SHEET FRITZ FOR SHARE PURCHASE AGREEMENT (SPA)

Parties and Purpose	
1. Parties	Fritz SAS, as seller (the Seller) and Sika AG, as purchaser (the Purchaser)
.....	
Condition[s] precedent	
2. Conditions precedent	The Closing shall be conditional upon the following conditions (the Conditions Precedent): <ul style="list-style-type: none">-- Completion of the Carve-Out.- Completion of all measures as further described in Annex B



ANNEX B

Matters to be completed

Regulatory Matters:

- Fritz USA
 - submit a BEA to the state based on the 2013 Phase I and Phase II for Madison Heights site
- Fritz China
 - Amend business license of Fritz China to include hazardous chemical products
 - Obtain updated NDR recordal certificate
 - Storage of hazardous chemical products in separate warehouse
 - Obtain safety production permit of hazardous chemical products
 - Obtain updated firefighting approvals for No. 53 site
- Fritz Italy
 - Renew fire prevention certificate
- Fritz France
 - Correct payment terms, indication of late payment penalties
 - Obtain authorization from DGT regarding transfer of funds from business done with Iran

#9: FAIR AGIEREN UND VERHANDELN

- Man sieht sich immer zweimal
- Kurze Lebenserwartung:
 - überrissene Forderungen
 - verheimlichen
 - widersprüchliches Verhalten
- Lange Lebenserwartung:
 - harte, aber sachlich begründete Positionen
 - grosszügig bei Peanuts, aber bis zur Schmerzgrenze, wo es zählt

#10: VERTRAG: FOKUS AUF HAUPTPUNKTE ...

- Kaufgegenstand:
 - Asset deal: nichts vergessen!
 - Share deal: nichts vergessen!
- Kaufpreis und Kaufpreiszahlung:
 - Kaufpreisrate bei Closing: Rückzahlung vermeiden
 - Kritisch: Definition, Berechnung net working capital, Vermeidung von Leakage
- Vollzugsbedingungen:
 - «Hausaufgaben»
- Closing:
 - Jeden einzelnen Schritt verstehen
 - Minuziöse Vorbereitung
- Gewährleistung:
 - Müssen Kaufgegenstand breit abdecken
 - Best knowledge Klauseln: absolute Ausnahme
 - Flexibel: de-minimis, cap

... ABER DETAILS, BEILAGEN NICHT VERGESSEN

- Definitionen:
 - Grösste Hebelwirkung – in beide Richtungen
- Boilerplates:
 - Insbesondere Gerichtsstand, anwendbares Recht
- Beilagen:
 - Alles was Kaufgegenstand betrifft
 - Net Working Capital
 - Übergangsregelungen

BEISPIEL

Provisions

A provision shall be recognised when:

- (a) an entity has a present obligation (legal or constructive) as a result of a past event;**
- (b) it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation; and**
- (c) a reliable estimate can be made of the amount of the obligation.**

If these conditions are not met, no provision shall be recognised.

#11: IMMER VIERAUGENPRINZIP

- Vieraugenprinzip: wichtigstes Risiko-Instrument (nicht nur bei M&A)
- Heisst bei M&A:
 - Durchwegs Kollektivunterschrift bei bindenden Dokumenten
 - Gemeinsame, mündliche Besprechung von Due Diligence, Vertragsentwürfen
 - Die gemeinsame Diskussion und Lösungsfindung bei kritischen Fragen
 - Last check bei Verträgen durch Aussenstehender vor Unterzeichnung

#12: MUT ZUM NEIN SAGEN ...

- Der Gipshaufen
- Das Asbestrisiko
- Die Korruption
- Der Sack voller Flöhe
- Die überrissene Kaufpreisforderung
- Und generell: lack of strategic fit

... UND MUT ZUM JA SAGEN

- Todsichere Transaktion: gibt es nicht
- Aber: Transaktion mit kalkulierbaren Risiken
 - Durch Verkäufer vor Closing beseitigt, oder
 - Im Kaufpreis berücksichtigt, oder
 - Durch Gewährleistungen abgedeckt
- Was bleibt:
 - Das Restrisiko bei kalkulierbaren Risiken
 - Entwickelt sich Markt / Technologie wie erhofft? (nicht immer)
 - Bleiben Schlüsselmitarbeiter? (Manchmal die **falschen**)
- Generell:
 - Je kleiner desto kritischer
 - Je weniger strategisch desto kritischer
 - Keine Integration ab Tag #0: kritisch, mit Ausnahmen

BEISPIEL

Sika übernimmt Auftragshersteller in der Schweiz

Die Sika AG übernimmt die Biro Edwin Bischof AG in Romanshorn, ein Hersteller von Kunststoffprodukten. Biro produziert Spritzgussteile, unter anderem im Auftrag von Sika, für die europäische Autoindustrie. Die Firma erzielte 2010 einen Umsatz von CHF 35 Mio. und beschäftigt rund 150 Mitarbeitende.

Die Sika AG in Baar übernimmt die Biro Edwin Bischof AG in Romanshorn, ein Hersteller von Kunststoffprodukten mit einer starken Kompetenz in der Mehrkomponentenspritzgusstechnik. Die Biro Edwin Bischof AG produziert im Auftrag von Sika Teile für die europäische Autoindustrie, beispielsweise Schalldämpf- und Verstärkungselemente für die Karosseriestrukturen.

Die Biro Edwin Bischof AG wurde 1962 durch Edwin Bischof gegründet. Heute gehen 55 Prozent der gefertigten Produkte in die Automobilindustrie, der überwiegende Teil davon für Sika. Als Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise kam das Unternehmen in den letzten Jahren vermehrt unter Druck. Durch die Akquisition kann Biro auf eine neue finanzielle Grundlage gestellt und eine existenzbedrohende Situation abgewendet werden.

Sika, die bei der Biro Edwin Bischof AG seit über zehn Jahren Teile für die Automobilindustrie produzieren lässt, ermöglicht mit diesem Schritt die Fortführung der Produktion und die Einhaltung der diversen Lieferverpflichtungen gegenüber den Partnern in der Automobilindustrie. Zusammen mit dem Management vor Ort wird Sika die Firma neu ausrichten und wo notwendig Restrukturierungen einleiten. Ziel ist es, den Betrieb wieder zurück in die Gewinnzone zu führen und den Standort als Kompetenzzentrum für Spritzguss in Europa zu positionieren.

ZUSAMMENFASSUNG: DIE ROLLE DES JURISTEN IM M&A PROZESS

- Dealmaker oder Dealbreaker?
 - Mann auf dem Mond oder Teamplayer?
 - Nur Rechtliches oder mehr?
 - Berater oder (Mit)Entscheider?
 - Unterschied in-house oder extern?
-
- Auch für den Juristen zentrale Leitschnur: Sicherung des Wertes des Target

UND DAS IST AUCH WICHTIG

- Ganzheitliche Sichtweise
- Fair, Teamplayer
- Ausdauernd, interessiert
- Gründlich und sorgfältig
- Freude am Erfolg und am Entscheiden
- Mut zu unangenehmen Botschaften
- Risikobewusst, aber nicht risikofeindlich



DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

BUILDING TRUST

