

Mergers & Acquisitions in der Messewelt

- New Biz kaufen -



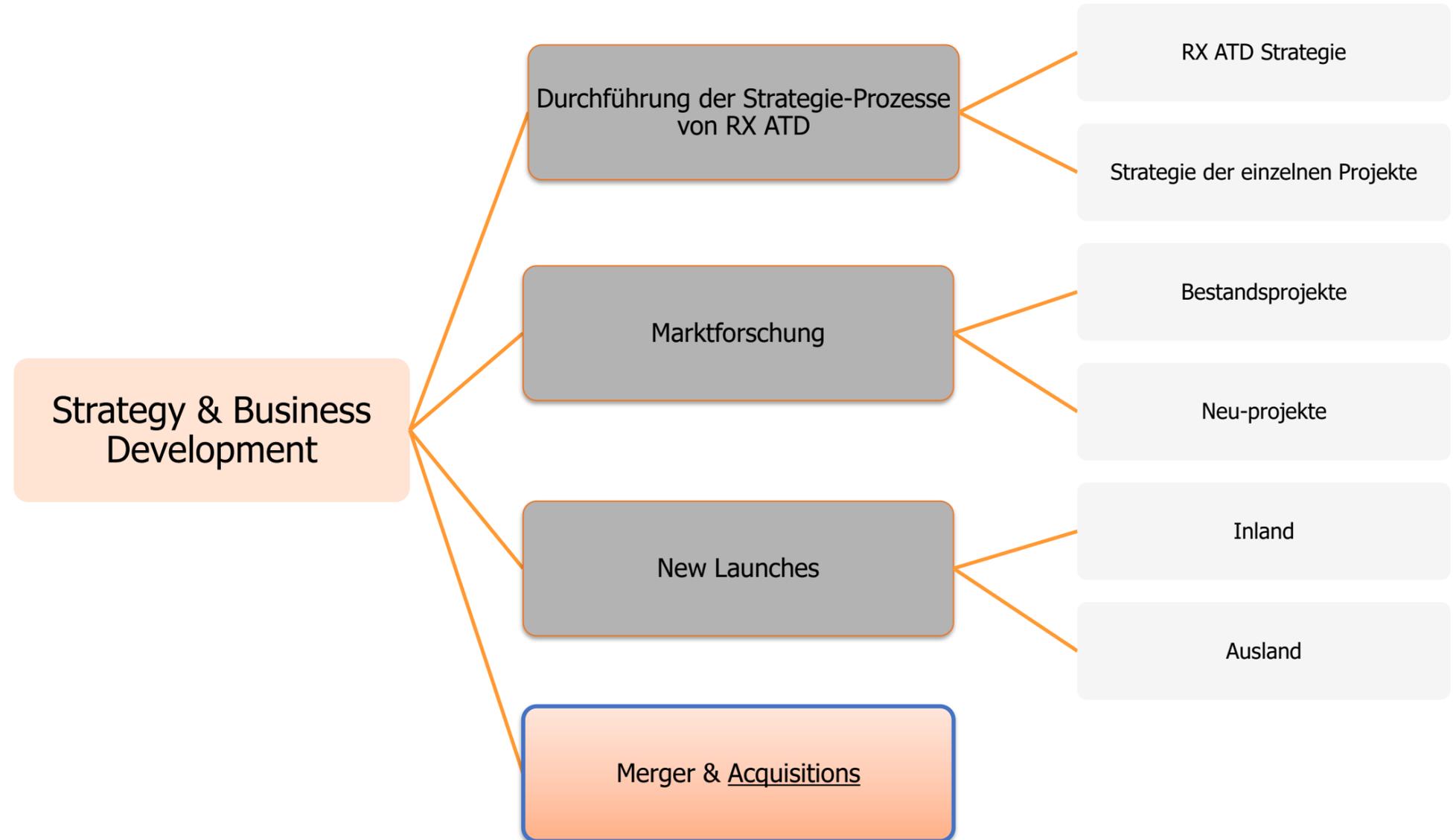
Gregor Bischoff
November, 2023



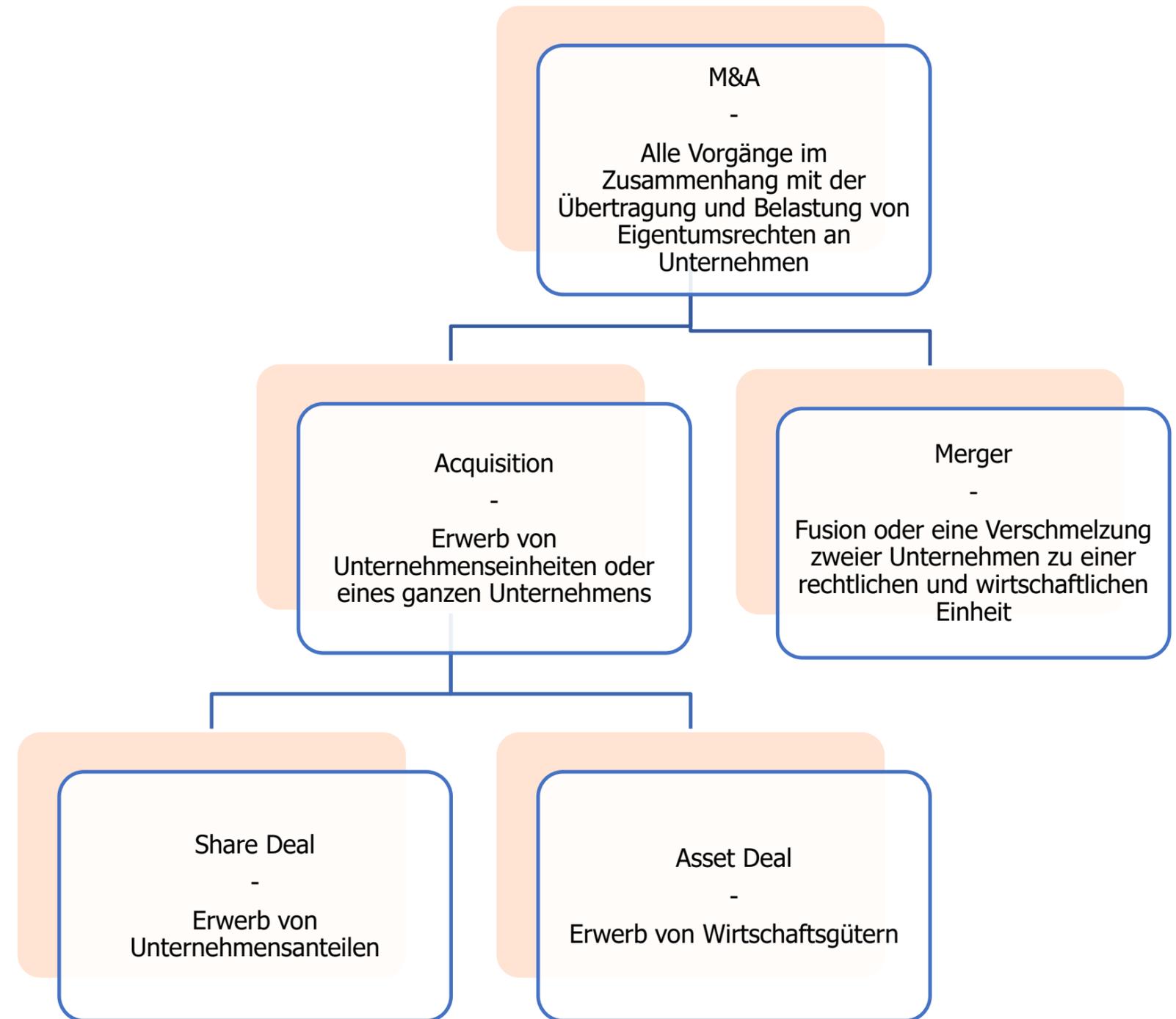
In the business of building businesses



Strategy & Business Development @ RX ATD



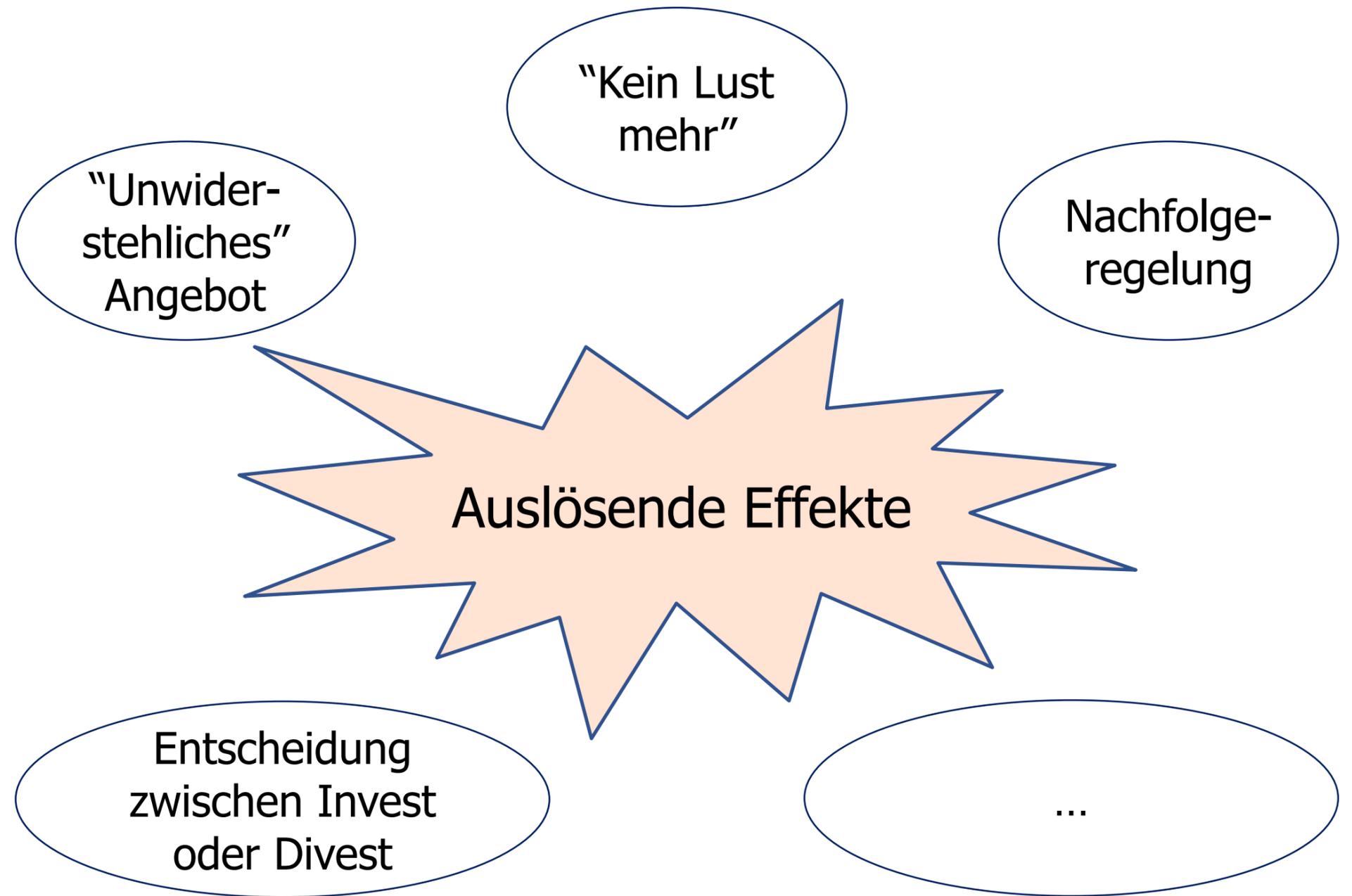
Definitionen M&A*



* gem. Gabler Wirtschaftslexikon

- Kauf von einzelner Messe bis zu ganzen Unternehmungen (mit/ohne Personal)
 - Share vs. Asset-Deal – abhängig von unternehmerischer und steuerlicher Ausgangslage
 - Share Deal: In Deutschland die häufigere und einfachere Variante
 - ➔ aber: mit Vielzahl an Haftungsregelungen, da Verbindlichkeiten und Haftungsrisiken auf den Käufer übergehen
 - Asset Deal: In der Regel komplexe Verträge, da:
 - jedes Wirtschaftsgut in den Vertrag aufgenommen wird, welches explizit bestimmt sein muss (ggf. Sicherstellung der Bewertung wenn immaterieller Vermögensgegenstand (z.B. Marken))
 - Unterschiedliche Formvorschriften der einzelnen Wirtschaftsgüter (z.B. notarielle Beurkundung)
 - Zustimmung zur Übertragung von Vertragsverhältnissen (z.B. DSGVO)
- Earn-Out (Verkäufer bleibt im "Geschäft")
 - In der Regel auf 1 - 3 Jahre ausgelegt
 - Klare Bestimmung der Faktoren, die Basis des Earn-Outs bilden
 - Earn-Out sollte einem maximalen Auszahlungsbetrag unterliegen

Was führt zu Messe-/ Unternehmensverkäufen?



Akquisitionen sind Risikoreich

**Ca. 50-65% aller Akquisitionen und Fusionen
„gehen schief“!**

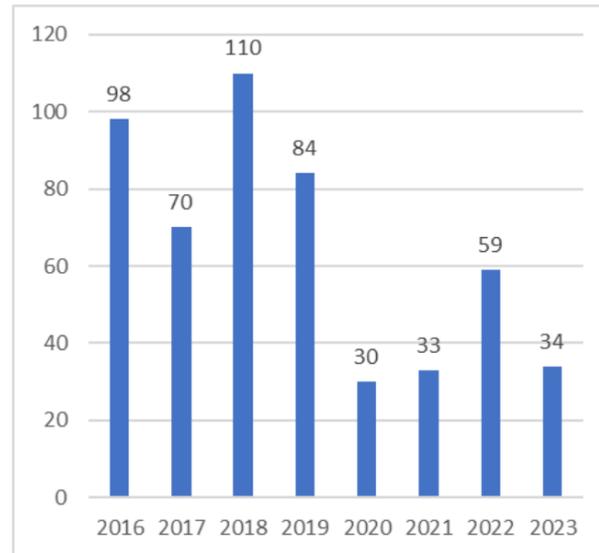
Weil...

- ...Fehlende Kenntnis über Kaufobjekt und / oder Markt
- ...Zu hohe Ziele
- ...Nicht gut geplant

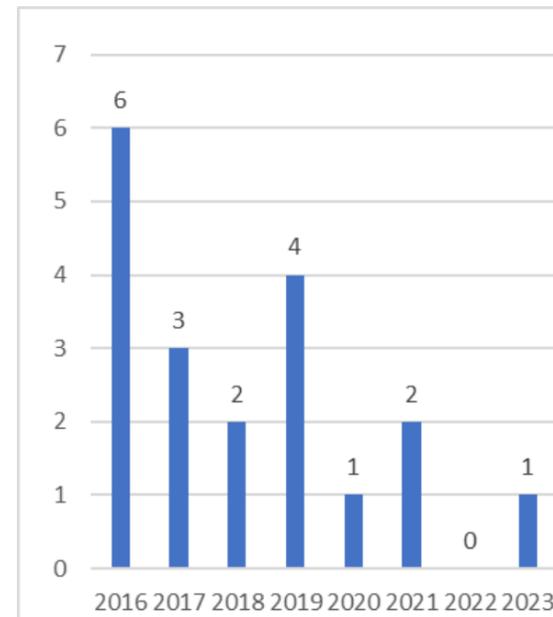
**Bereitschaft muss immer da sein, den Deal
nicht (!!!) zu machen**

Akquisitionsvolumen im Messewesen und RX im Speziellen

Anzahl der Deals im Messewesen 2016 – 2023:



Anzahl der Deals RX Global 2016 – 2023:



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
UK	1	1	1	1		1		1	6
USA		1		1	1				3
India	1			2					3
China	1		1			1			3
Australia		1							1
Mexico									0
S. Korea	2								2
S. Africa									0
Germany									0
Russia	1								1
Grand Total	6	3	2	4	1	2	0	1	19

	Total
InformationTech	2
Healthcare	1
Urban Management	1
Plattform (MultiSector)	2
Paper, Packaging	1
PopCulture	3
Gift	1
Manufacturing	1
Fitness	1
Food & Beverage	2
Retail	1
Franchise	1
Electronics	1
RealEstate	1
GrandTotal	19

2018 ein besonderes Jahr, da „Einleitung“ von großen Plattform-Deals:

- 2018:
 - Deal des Jahrzehnts: Informa kauft UBM für knapp \$5 Mrd. kauft und wird somit zur neuen Nr. 1 im Messemarkt (nach Umsatz)
 - Weitere Transaktionen: Providence LLC – CloserStill für \$450 Mio, ITE - Ascential für \$ 400 Mio., Clarion - Pennwell für \$ 300 Mio.
- 2019: RX kauft Mack Brooks
- ...
- 2023: Informa kauft Tarsus für \$ 940 Mio., CloserStill kauft UKI Media

Multiples bis 2015 max. bei 10-times Operating Profit und ab 2016 größere Bandbreite bis zu einem Multiplikator von 14+

Warum wird RX akquisitorisch tätig?

- Messen ergänzen das Portfolio in der gewünschten strategischen Grundrichtung
- Messen passen zum bestehenden Portfolio
- Nicht zu vergessen: Opportunitäten

Wachstum des Unternehmens RX Global
mit dem ultimativen
Ziel der Steigerung des Shareholder Value

“Hilfreich“, wenn zu kaufende Objekte gekennzeichnet durch:

- Positive Wachstumsaussichten
- Synergien ersichtlich (z.B. Kosteneinsparungen, starkes Reed-Netzwerk)

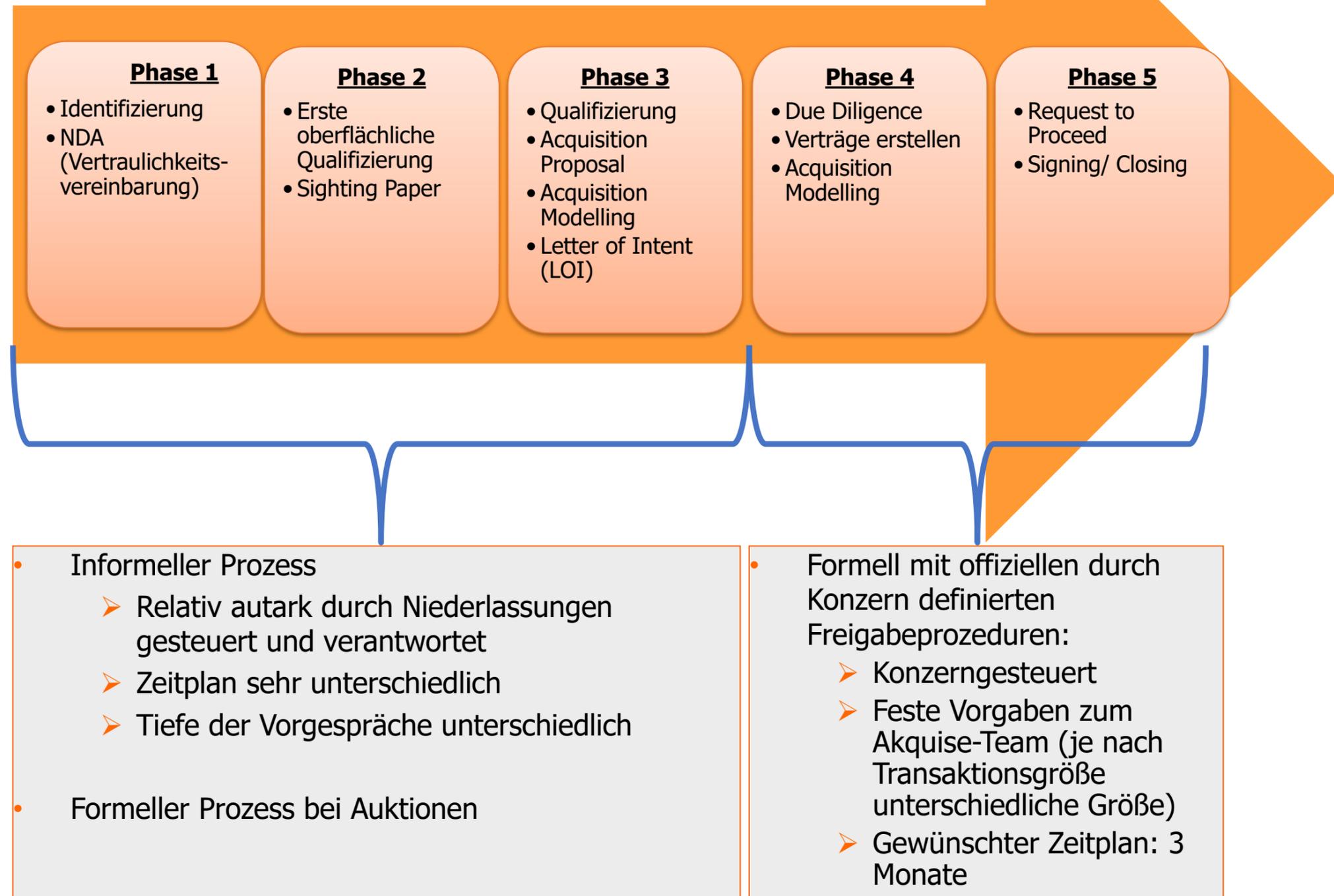
Aufgaben des Akquise- Teams

- Entwicklung des Marktverständnisses zum Akquiseobjekt
- Managen des Beziehungsmanagements mit Verkäufern
- Managen des internen Akquise-Prozesses
 - Business Unit + Headquarter + RELX, sowie externe Dienstleister
- Managen des Due Diligence Prozesses: Briefing externer Dienstleister sowie Ableitung der Maßnahmen aus den Resultaten
 - Resultate mit Auswirkungen auf Preis oder Vertragsbestandteile
 - Maßnahmen für den Integrationsplan
 - Identifikation von Deal-Stoppfern
 - Vertragsverhandlungen (intern und extern)
- Managen des "nahtlosen" Übergangs zu RX für Kunden und andere externe Stakeholder
 - Integrationsplan und Übergabe an Integrationsteam

Diskretion, Distanz und Unabhängigkeit wahren!



Ablauf des Akquise-Prozesses in der "idealen Welt" nach Gesichtspunkten RX / RELX PLC



Finanzielle Bewertung durch das Acquisition Model (AM)

- Ausgangspunkt ist die "historische P&L/ G&V", die mittels neuer Inputs aus der Due Diligence immer wieder angereichert wird/werden sollte. Die Key-Items:
 - Revenue
 - Contribution
 - Overheads
 - Operating Profit
 - Synergies
 - Growth and Margin Percentages
- Bewertungskennzahlen:
 - NPV (NetPresentValue) = Vergleich des Gegenwartswert des Geldes heute mit dem Gegenwartswert des Geldes in der Zukunft - "je höher, desto besser"
 - Payback = Zeitpunkt, in dem die Summe der Einzahlungsüberschüsse eines Investitionsprojekts gleich der Investitionsausgabe ist – "je geringer, desto besser"
 - ROIC (Return on invested Capital) = Stellt Rendite dar, die ein Unternehmen für sein eingesetztes bereinigtes Kapital erhält – Sollte zwischen 9% und 13% liegen

Die Due Diligence (DD)

- Zwei Kernelemente der DD
 - Feststellung der Fakten
 - Risikoanalyse zur Risikominimierung
- Kernfragen:
 - Welche Gründe gibt es, die gegen die Akquise sprechen?
 - Sind wir zufrieden mit unserer Bewertung?
 - Wo liegt der Fokus für die Post-Akquise?
- Bereiche der DD:
 - Extern:
 - ✓ Commercial (Interviews; Wettbewerbsanalyse, SWOT etc.)
 - ✓ Financial (Basierend auf Rückblick aufzeigen von außergewöhnlichen Falten, Steuern etc.)
 - ✓ Legal (Verträge mit Kunden/Mitarbeitern/Liegenschaften etc. prüfen, Gerichtsverfahren, Marken etc.)
 - Intern:
 - ✓ HR (Unternehmenskultur, Mitarbeiter etc.)
 - ✓ IT/Online (Systeme, Security, Social Media)
 - ✓ Anti-bribery
- ✓ **Highlights/Lowlights adressieren und Lösungen für Post-Akquisition definieren**



Beispiele für Herausforderungen aus einer Due Diligence

- Keine Buchhaltung und P&L in Form von Excel-Listen
- Keine Datenschutzvereinbarungen
- Marken/ Konzepte nicht geschützt
- Messegelände kritisiert, bspw. Kapazitätsauslastung, Qualität etc.
- Geringe YoY-Retention, bspw. wegen Konkurrenzmesse in 2-Jahresturnus
- Abhängigkeit von Dienstleistern
-

Bestandteile des SPA / APA Kaufvertrag

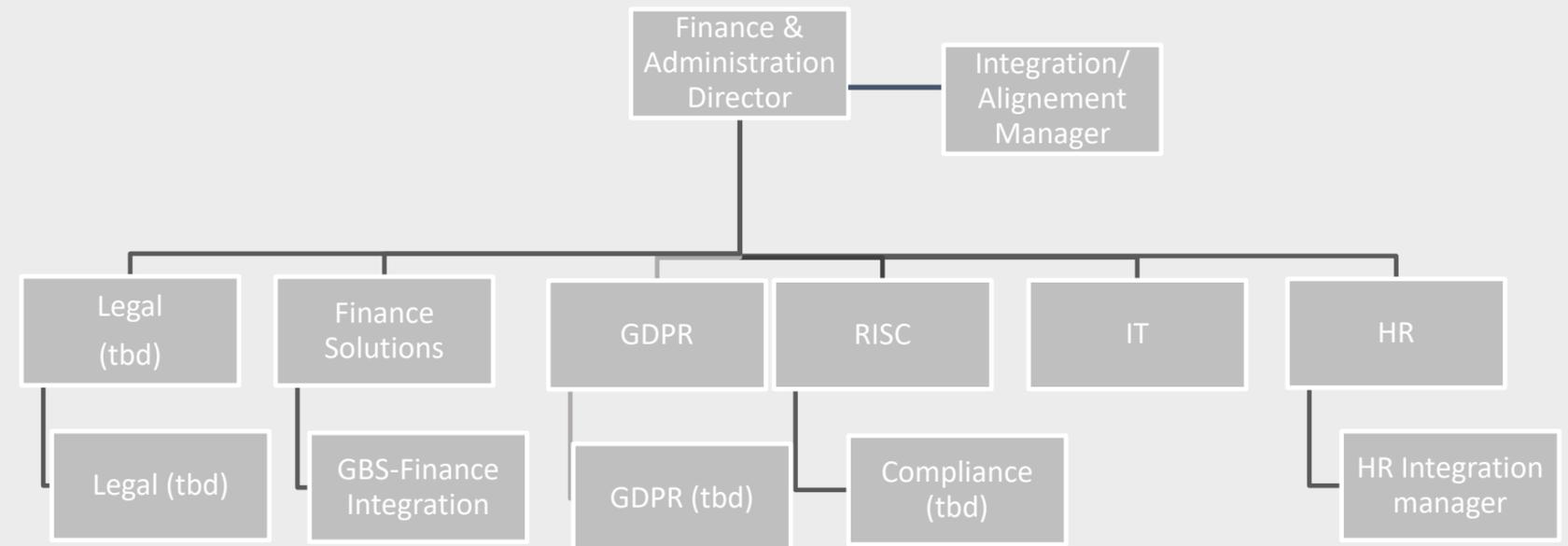
Inhalte:

- Definition der involvierten Parteien
- Definition des Auszahlungsprozesses des Verkaufspreises (z.B. Staffellung, Earnout, Einbehaltung zur Garantiesicherung etc.)
- Definition des Verkaufs:
 - Was
 - Wieviel
 - Wann (pre-closing conditions)
- Verpflichtungen des Verkäufers:
 - Pre-closing
 - Non-compete
 - Garantien
 - Entschädigungen
- Verpflichtungen des Käufers
- Generelle rechtliche Definitionen:
 - Verschwiegenheit
 - Entschädigungen
- Zu beachten:
 - RX muss Kontrolle über Prozess behalten
 - Kein "Krieg zwischen Anwälten", aber interne Vordefinition der "Non-negotiables / break-points"
 - Finaler Vertrag ist Kompromiss



Die Integration oder Die Realität erreicht uns...

- Integration sollte von Tag 1 der intensiveren Gespräche bedacht werden
- Sorgfältige Betrachtung der Analyse der Due Diligence, um Integrationsherausforderungen schon zu bewerten und Lösungsansätze parat zu haben
- Maßnahmen, die ggf. schon vor Unterzeichnung zu implementieren/anzustoßen sind:
 - Wer muss intern und extern schon vorab informiert werden
 - Wahrung der Verschwiegenheit
- Klarheit der Kommunikation nach Akquise...
- Implementierung durch Integrationsteam:



Die Realität der BCB-Akquise



- „Clash der Kulturen“
- Schnelleres Wachstum als erwartet (Wachstum der Messe von 170 Aussteller auf 2.400QM mit 9.100 Besuchern auf 540 Aussteller auf 7.000 QM mit 15.000 Besuchern), trotz ambitionierter Ziele, mit Folge:
 - Hallen der „Station Berlin“ 2016 wegen Erreichung Besucherkapazität „geschlossen“
 - Vollbelegung der „Station Berlin“ ab 2017 und für 2018 und 2019 Hinzunahme angrenzender Gebäude
 - Ab 2021 Veranstaltung in „Messe Berlin“
- Signifikante Ausweitung des Konferenz- und Education-Programms durch Global Brand Ambassador, um gesteigertem Interesse nach Weiterbildung zu entsprechen.
- Testung und Ausbau neuer Segmente im Aussteller- und Besucherbereich mal mit mehr und mal mit geringerem Erfolg:
 - Coffee
 - Bier
 - Sparkling
- Konzept-Verkauf benötigt, um Erlebnisreichtum auf BCB zu erhöhen:
 - Low & No
 - Agave
 - Natural Feeling
 - Senses
 - Food-Pairing



**Vielen Dank
für
Eure Aufmerksamkeit**



**Lust auf RX Global bekommen? Jobs @ RX gibt es hier:
<https://jobs.rxglobal.com/>**

