



**Marktstudie zu aktuelle Trends bei Management  
Buyouts in der Chemie-Industrie**  
Befragungsergebnisse, Schlussfolgerungen und Fazit

Ergebnispräsentation

Autor: Gunter Festel

Hünenberg, 1. März 2008

**FESTEL**  
**CAPITAL**  
Creating a Better  
Future

- FESTEL CAPITAL ist ein **Beratungs- und Investmentunternehmen**, welches sich auf die **Realisierung innovativer Geschäftsideen** in der Chemie-, Pharma- und Biotechindustrie spezialisiert hat
- Es sind umfangreiche Erfahrungen bei der Umsetzung von **Wachstumsstrategien** und bei der **Restrukturierung von Unternehmen** vorhanden
- Ein Schwerpunkt ist die Unterstützung von **Buy-outs, Spin-offs und Start-ups** von ersten konzeptionellen Überlegungen über Transaktionsunterstützung und Geschäftsoptimierung bis hin zur Durchführung von Exits
- FESTEL CAPITAL **investiert** in ausgesuchte Unternehmen und unterstützt Unternehmen gegen eine **Eigenkapitalbeteiligung**

- **Bitte wenden Sie sich bei Fragen an**

Dr. Gunter Festel

Schürmattstr. 1, CH-6331 Hünenberg/Zug

E-Mail [gunter.festel@festel.com](mailto:gunter.festel@festel.com)

Internet [www.festel.com](http://www.festel.com)

Telefon/Fax +41 41 780 1643

Mobil Schweiz +41 79 6527 112

Mobil Deutschland +49 177 356 1837

Mobil China +86 1350 1880 189

## Copyright und Disclaimer

---

### Copyright

- Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, liegen ausschließlich bei FESTEL CAPITAL
- Einzelne Abbildungen können unter Angabe von FESTEL CAPITAL als Quelle verwendet werden; bitte setzen Sie sich mit FESTEL CAPITAL in Verbindung, falls Sie umfangreichere Teile dieses Dokumentes für eigene Zwecke verwenden wollen

### Disclaimer

- FESTEL CAPITAL hat dieses Dokument nach bestem Wissen auf Basis aller zur Verfügung stehender Informationen erstellt
- FESTEL CAPITAL übernimmt keinerlei Garantie für Richtigkeit und Vollständigkeit der dargestellten Informationen
- Vor der Ableitung individueller Handlungsempfehlungen müssen zusätzliche Daten gesichtet und Analysen durchgeführt werden
- Daher wird jegliche Haftung für etwaige Kosten und Schäden, die sich aufgrund der in diesem Dokument gemachten Aussagen ergeben könnten, ausgeschlossen

<b>1</b>	<b>Inhalt und Durchführung der Marktstudie</b>
2	Befragungsergebnisse
2.1	Generelle Ergebnisse
2.2	Management Buyout-spezifische Ergebnisse
2.3	Industrie-spezifische Ergebnisse
2.4	Finanzinvestoren-spezifische Ergebnisse
3	Schlussfolgerungen und Fazit
A	Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL

## **FESTEL CAPITAL führte eine Marktstudie zu aktuellen Trends bei Buyouts in der Chemieindustrie durch**

- FESTEL CAPITAL führt eine Marktstudie mit dem **Fokus auf Deutschland und die Schweiz** durch, um ein klares Bild der gegenwärtigen Situation und ein fundiertes Verständnis für die zukünftigen Trends und Erfolgsfaktoren zu erarbeiten
- Die Ergebnisse der Marktstudie basieren auf **28 Fragebögen und selektiven Interviews** mit Entscheidern aus Management Buyouts, Chemieunternehmen und Private Equity-Firmen<sup>1)</sup>
- FESTEL CAPITAL steht darüberhinaus für weitergehende Diskussionen jederzeit zur Verfügung und würde sich freuen, falls sich auf Basis dieser Marktstudie ein **permanenter Dialog** entwickeln würde

## Inhalt und Durchführung der Marktstudie - Buch

### Einen guten Überblick mit aktuellen Beispielen aus der Chemie- und Pharmaindustrie vermittelt folgendes Buch

- G. Festel, D. Schiereck (Hrsg.), *Die Alchemie von Buyouts - Management Buyouts in der Chemie- und Pharma-Industrie*, Shaker-Verlag, Aachen 2003
- Mit detaillierten Informationen zur Durchführung eines Buyouts (Zusammenarbeit mit Finanzinvestoren, Finanzierung, Due Diligence, Transaktionsabwicklung, rechtliche und steuerliche Aspekte, Börsengang) und zahlreichen Fallbeispielen (Covidence, Degussa, Solvias und Vinnolit)
- Das Buch kann direkt von FESTE L CAPITAL zu einem Preis von 35 Euro (zuzüglich Versandkosten) bezogen werden

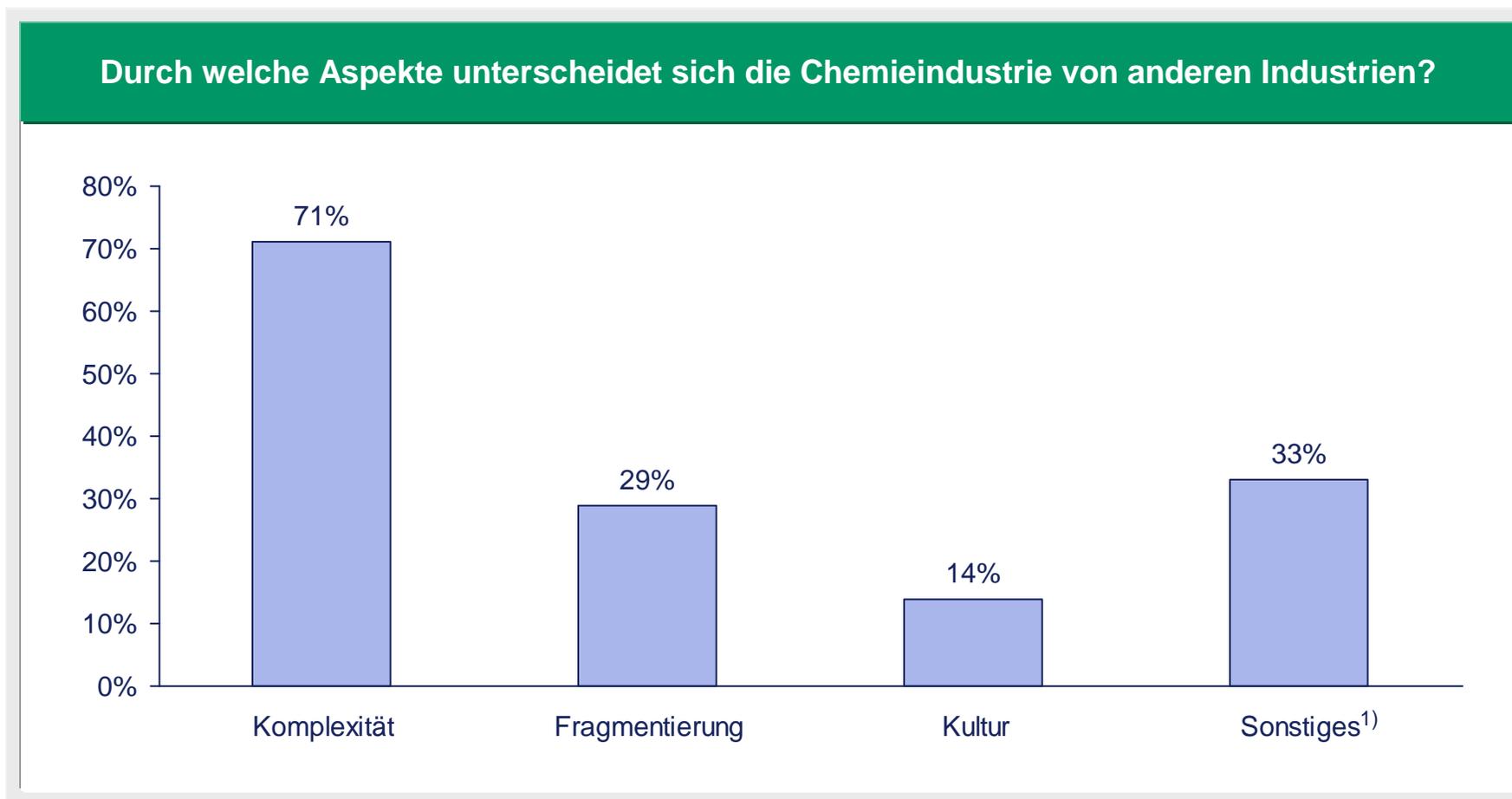


## Inhalt

1	Inhalt und Durchführung der Marktstudie
<b>2</b>	<b>Befragungsergebnisse</b>
<b>2.1</b>	<b>Management Buyouts</b>
2.2	Chemieunternehmen
2.3	Private Equity-Firmen
2.4	Alle Teilnehmer
3	Schlussfolgerungen und Fazit
A	Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL

## Management Buyouts

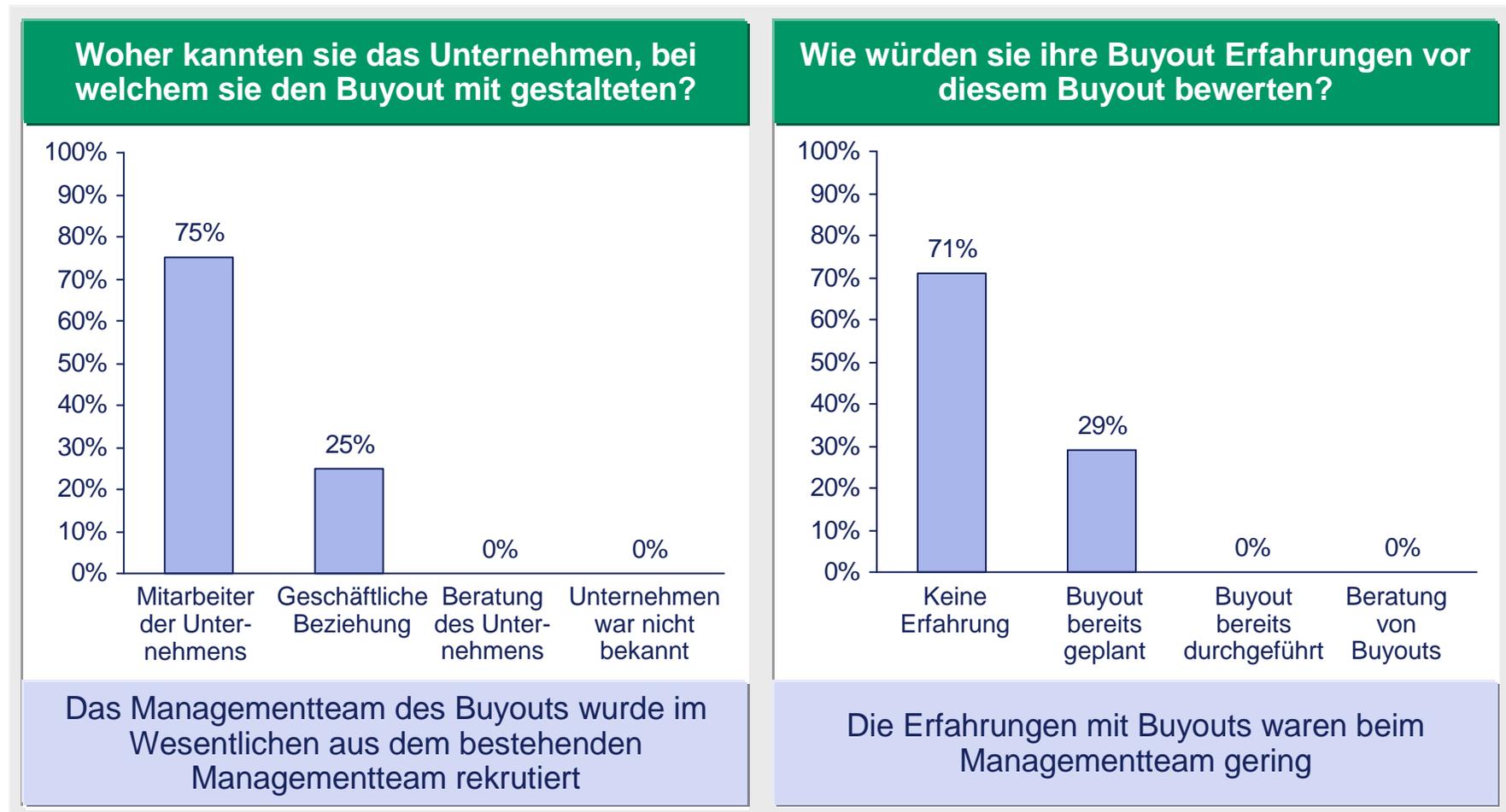
### Die Chemieindustrie unterscheidet sich vor allem durch die hohe Komplexität von anderen Industrien



1) Z.B. Umwelt- und Sicherheitsaspekte

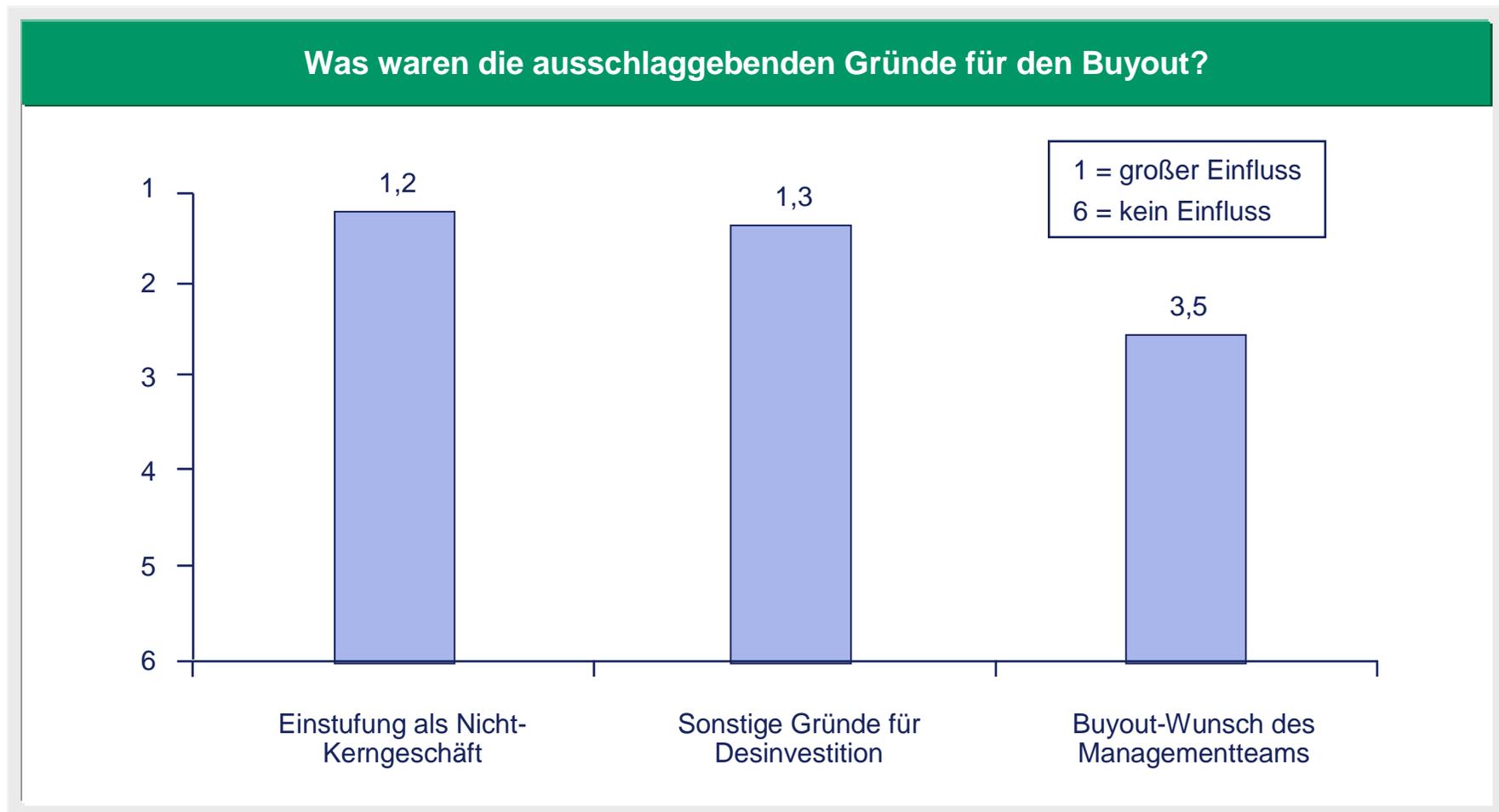
## Management Buyouts

### Ein Grossteil des Managements der befragten Buyouts war bereits vorher im Unternehmen und hatte keine spezifische Buyout-Erfahrung



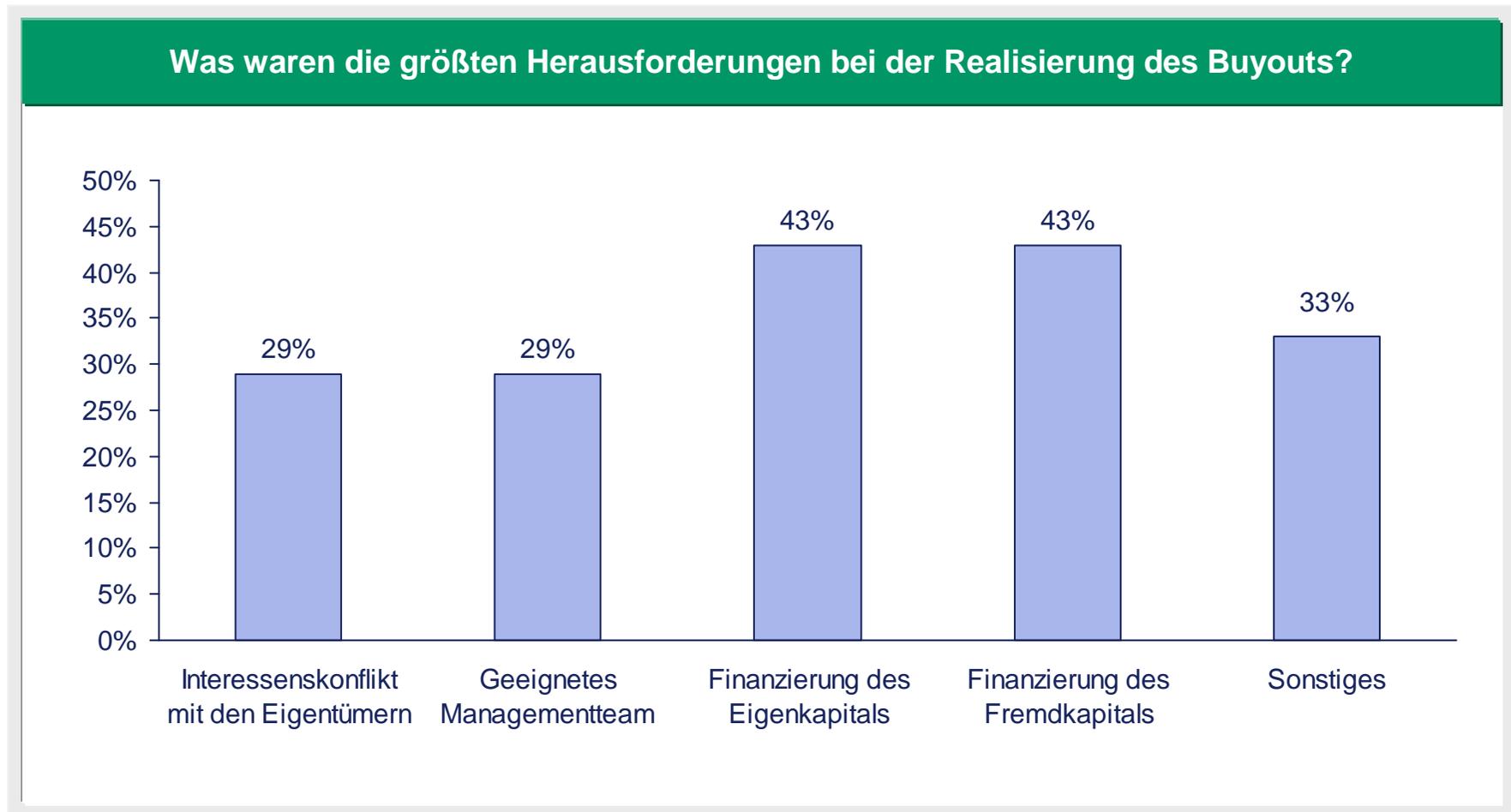
## Management Buyouts

**Das Mutterunternehmen war in fast allen betrachteten Fällen die Triebkraft für den Management Buyout**



## Management Buyouts

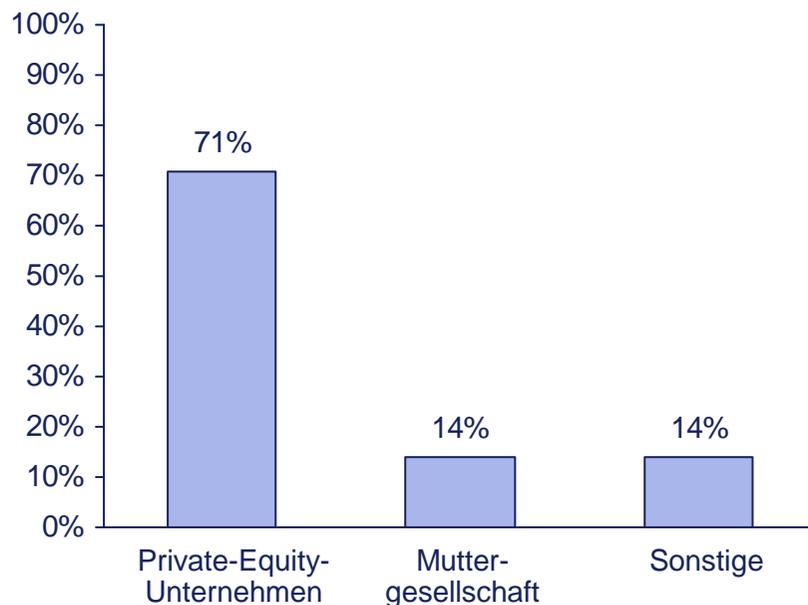
**Die größte Herausforderung bei den betrachteten Management Buyouts war die Finanzierung des Eigen- und Fremdkapitals**



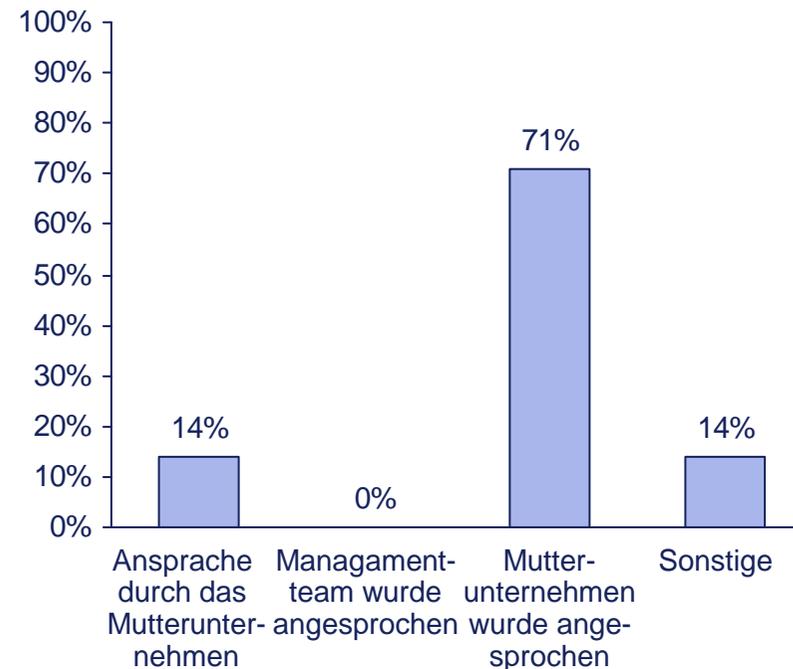
## Management Buyouts

### Bei den befragten Buyouts waren fast immer Private Equity-Firmen der Eigenkapitalgeber

#### Wer ist Eigenkapitalgeber (mehrheitlich) bei dem Buyout?



#### Wie ist der Kontakt zu den Eigenkapitalgebern zu Stande gekommen?

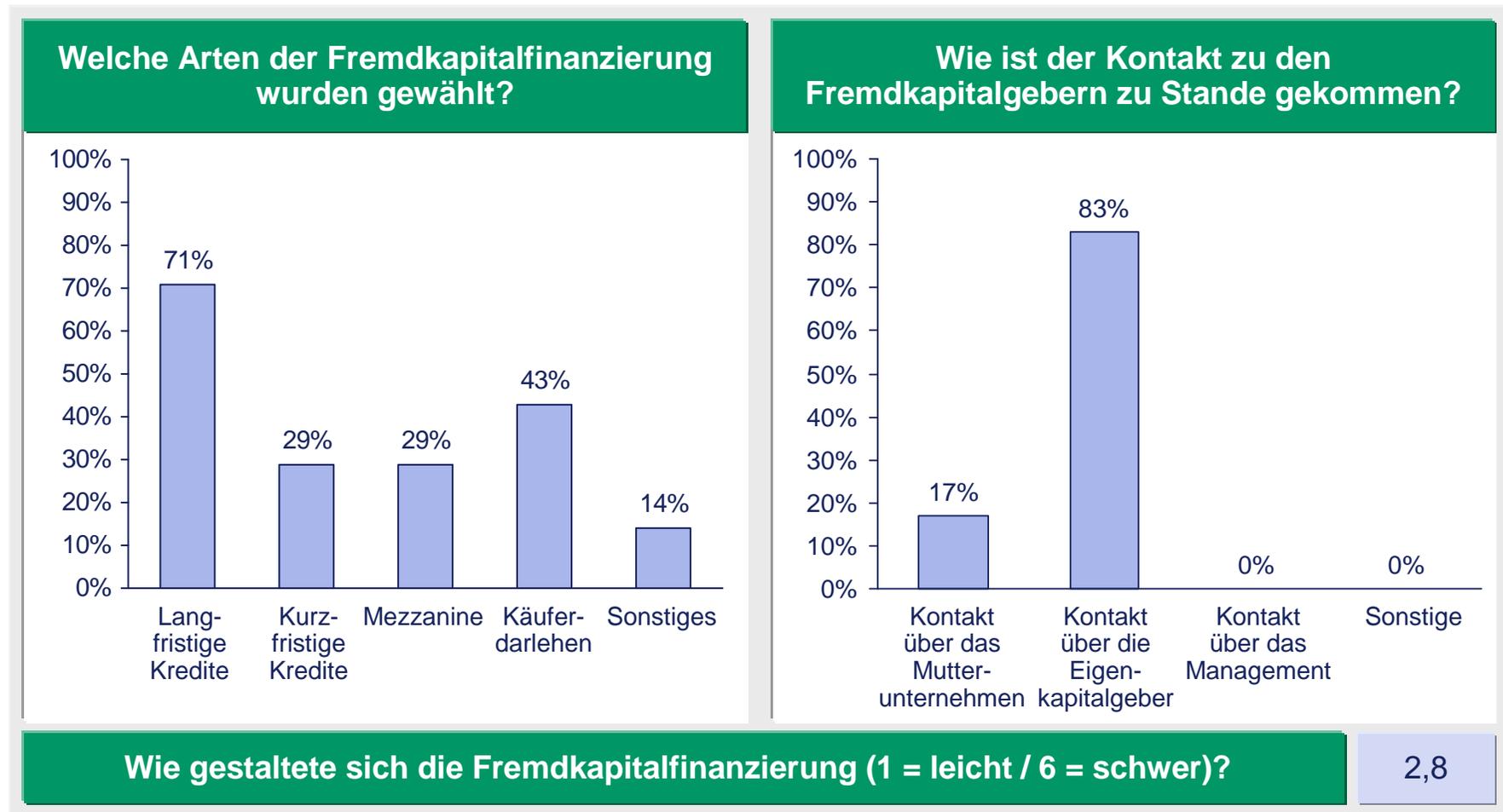


Wie gestaltete sich die Eigenkapitalfinanzierung (1 = leicht / 6 = schwer)?

2,0

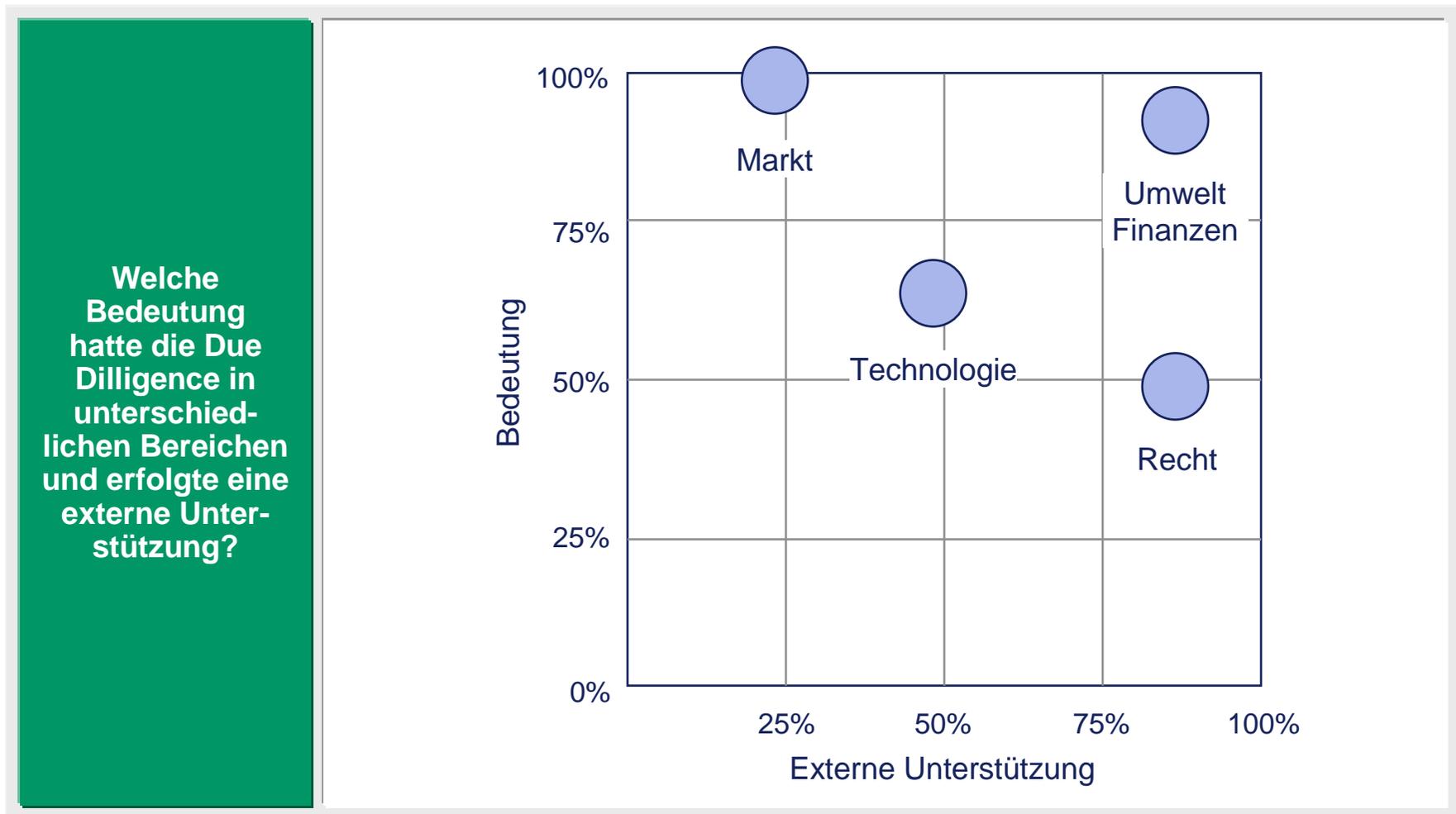
## Management Buyouts

### Die klassischen Finanzierungen über langfristige Kredite und die Kontakte über die Eigenkapitalgeber dominierten die Fremdkapitalfinanzierung



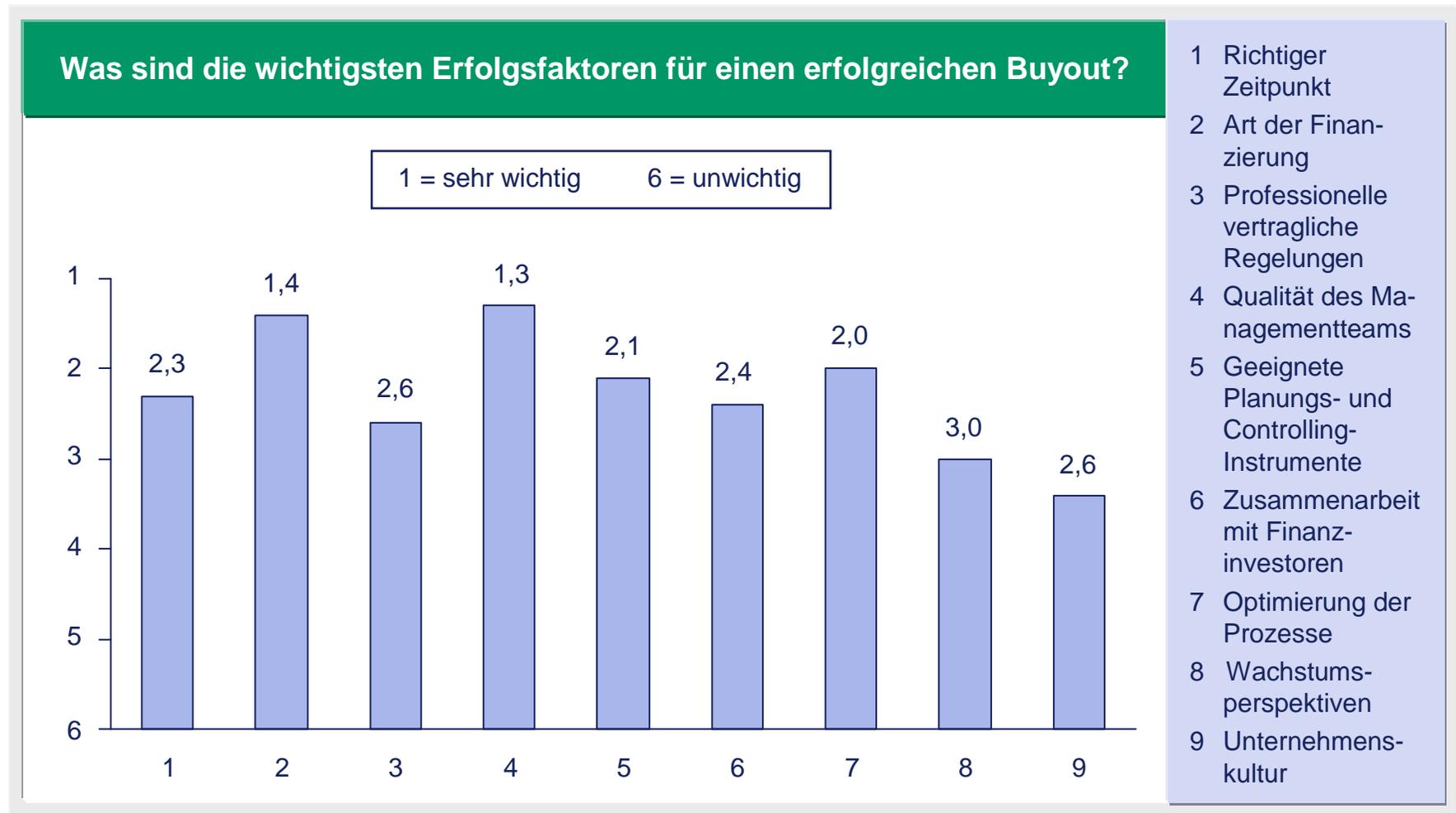
## Management Buyouts

### Die Due Dilligence bei den Themen Markt und Technologie erfolgte in der Regel ohne externe Unterstützung



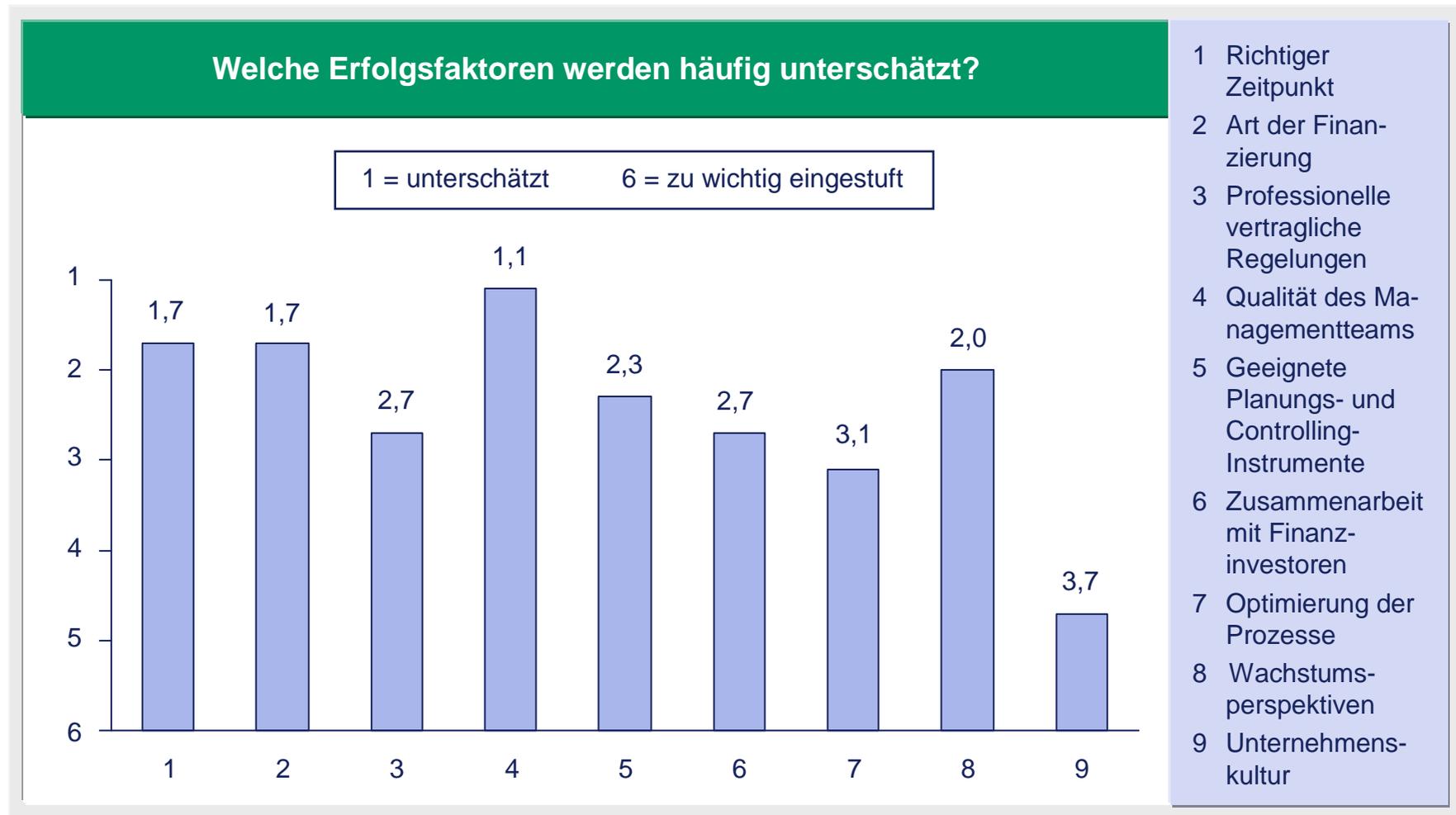
## Management Buyouts

### Ein geeignetes Managementteam und die richtige Finanzierung sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei einem Buyout



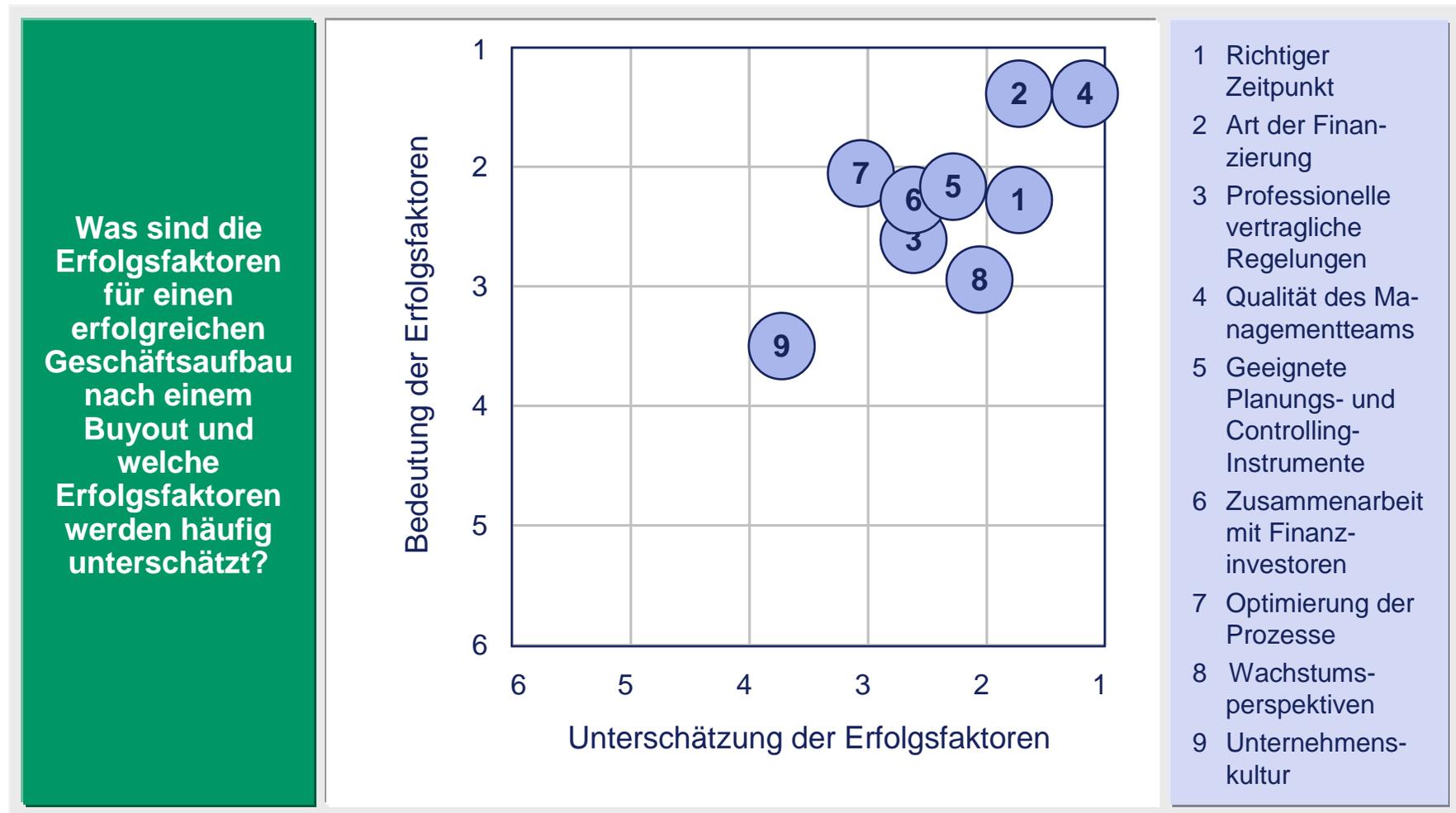
## Management Buyouts

**Die Qualität des Managementteams, der richtige Zeitpunkt und die Finanzierung werden bei einem Buyout am häufigsten unterschätzt**



## Management Buyouts

Je höher die Bedeutung eines Erfolgsfaktors ist, desto stärker wird er auch unterschätzt



## Inhalt

1 Inhalt und Durchführung der Marktstudie

## 2 Befragungsergebnisse

2.1 Management Buyouts

### 2.2 Chemieunternehmen

2.3 Private Equity-Firmen

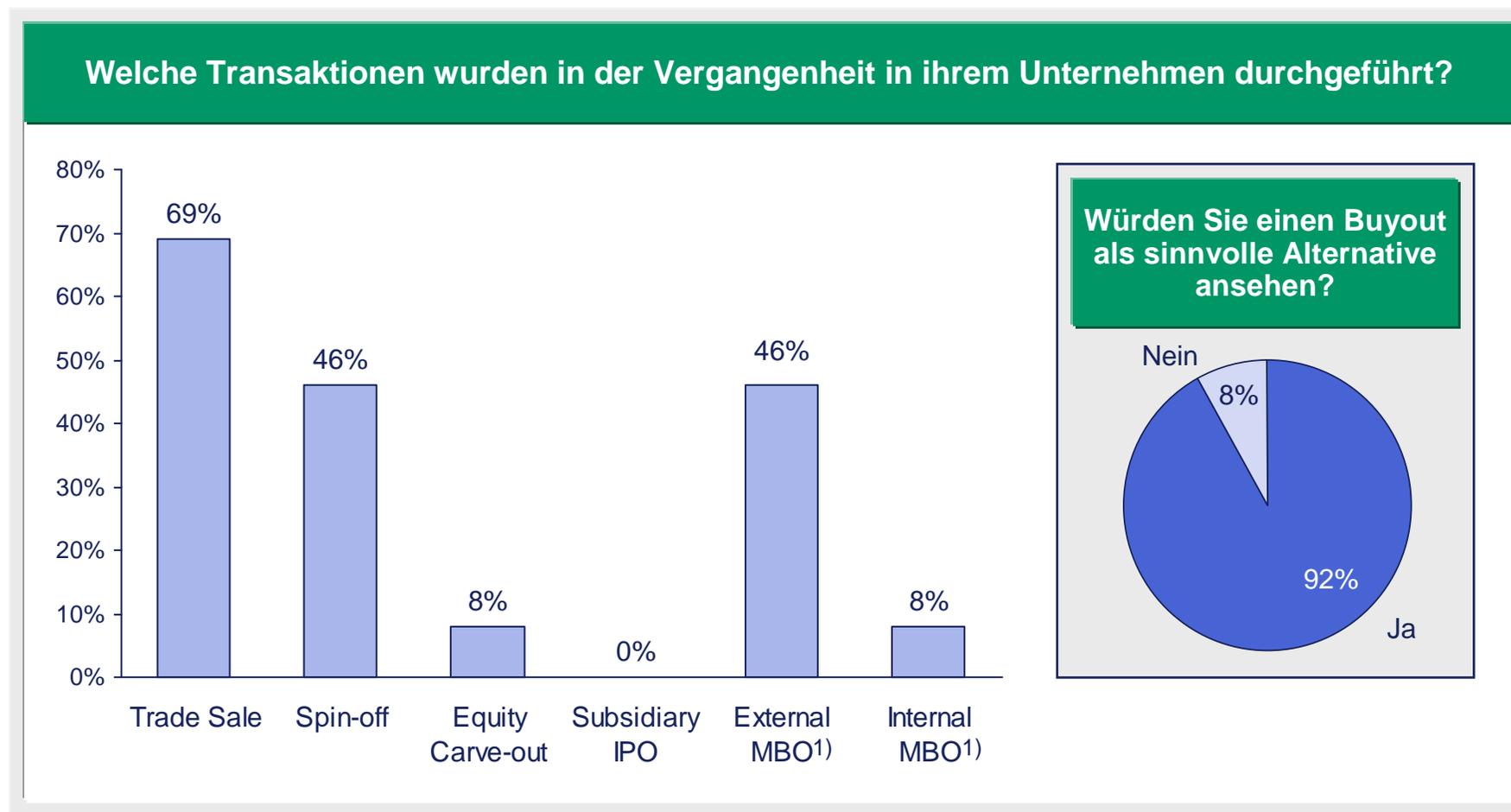
2.4 Alle Teilnehmer

3 Schlussfolgerungen und Fazit

A Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL

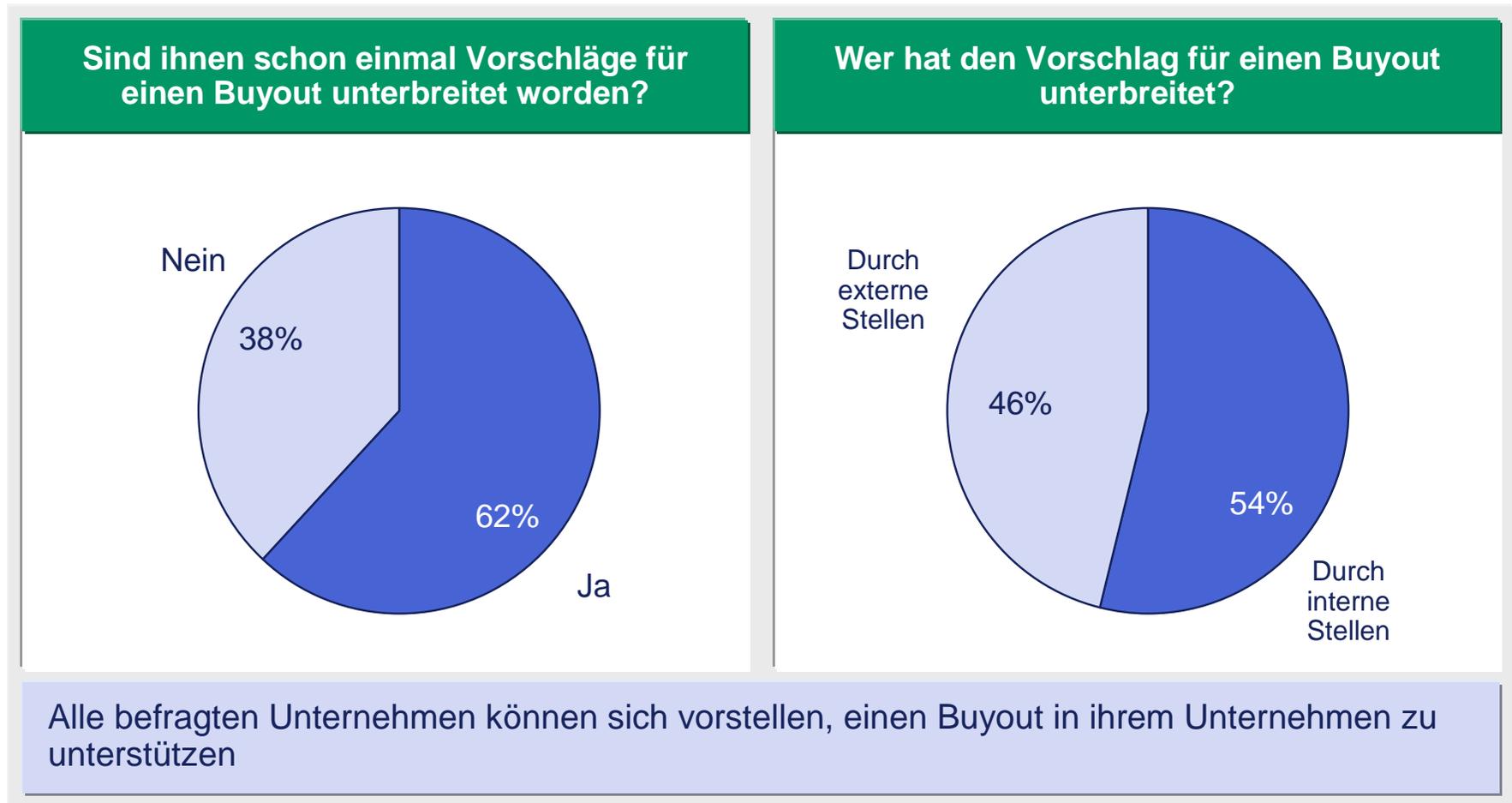
## Chemieunternehmen

### Viele Unternehmen in der Chemieindustrie haben Erfahrungen mit Buyouts und sehen diese als sinnvolle Alternative an

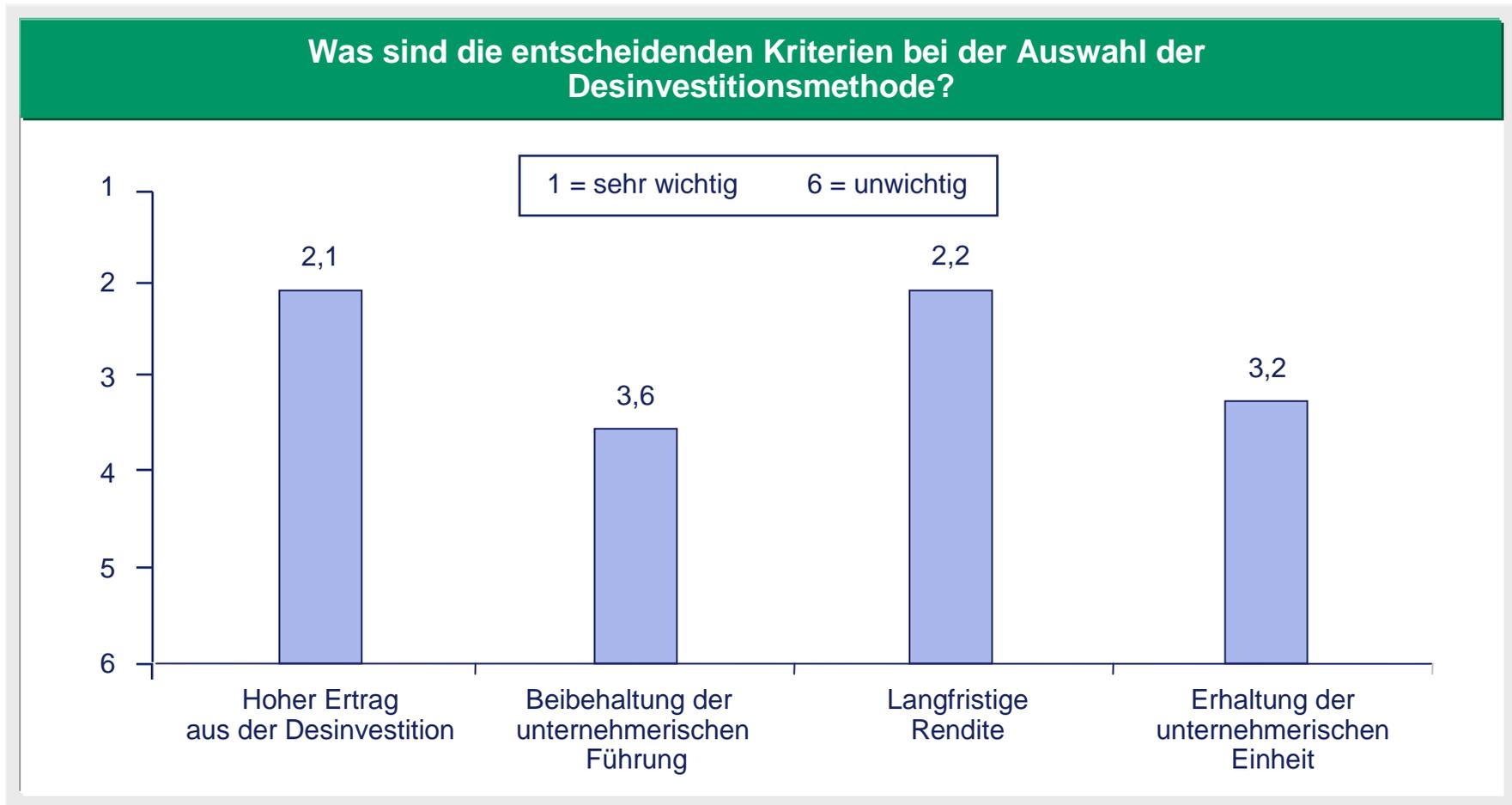


1) Zum Unterschied siehe G. Festel, *Buyouts als innovative Methode zur Portfoliooptimierung*, in: G. Festel, D. Schiereck (Hrsg.), *Die Alchemie von Buyouts - Management Buyouts in der Chemie- und Pharma-Industrie*, Shaker-Verlag, Aachen 2003, S. 49 ff.

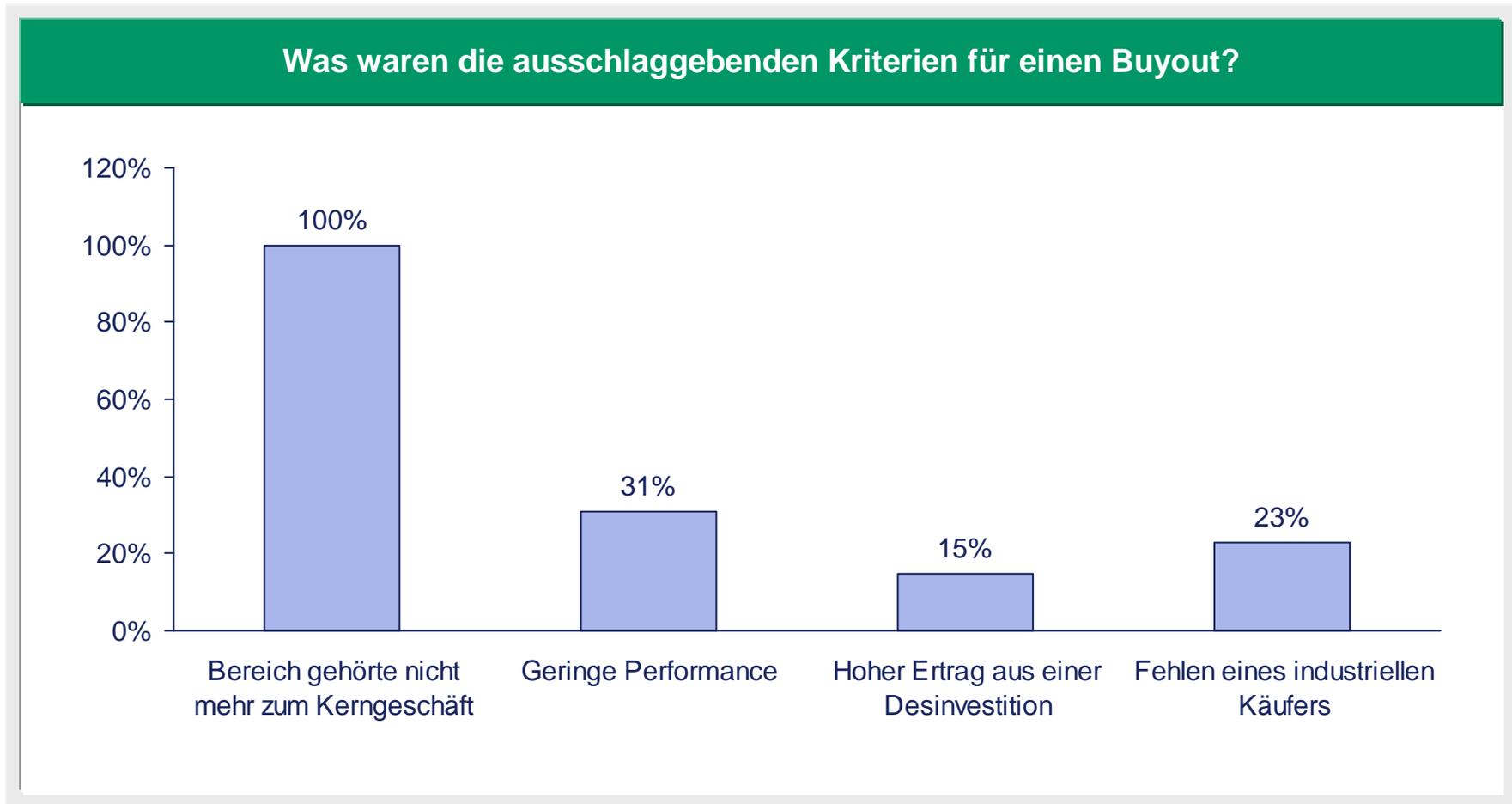
## Mehr als 60% der Befragten wurde schon einmal ein Vorschlag zu einem Buyout unterbreitet



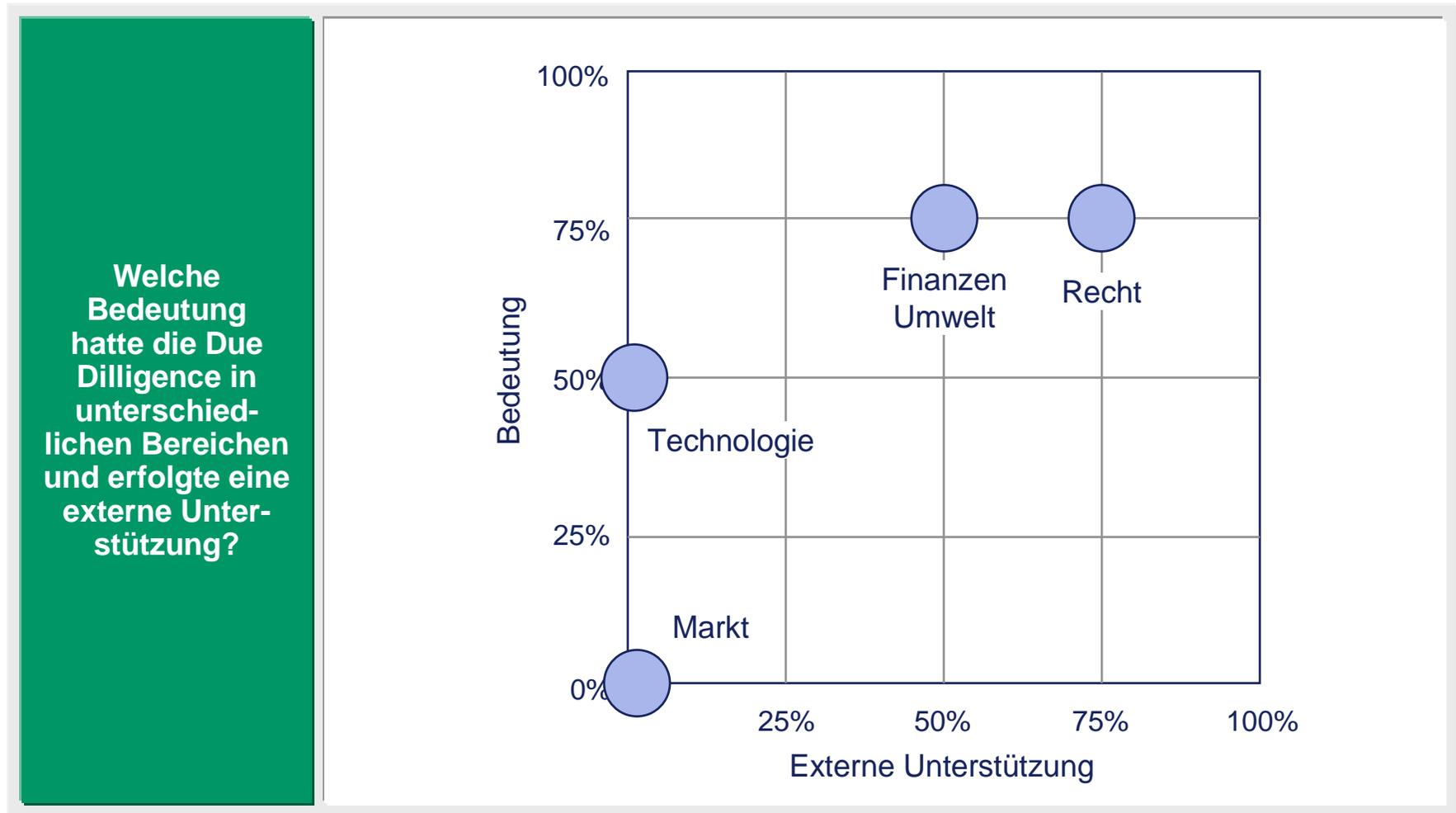
## Finanzielle Kenngrößen sind der entscheidende Faktor bei der Auswahl der Desinvestitionsmethode



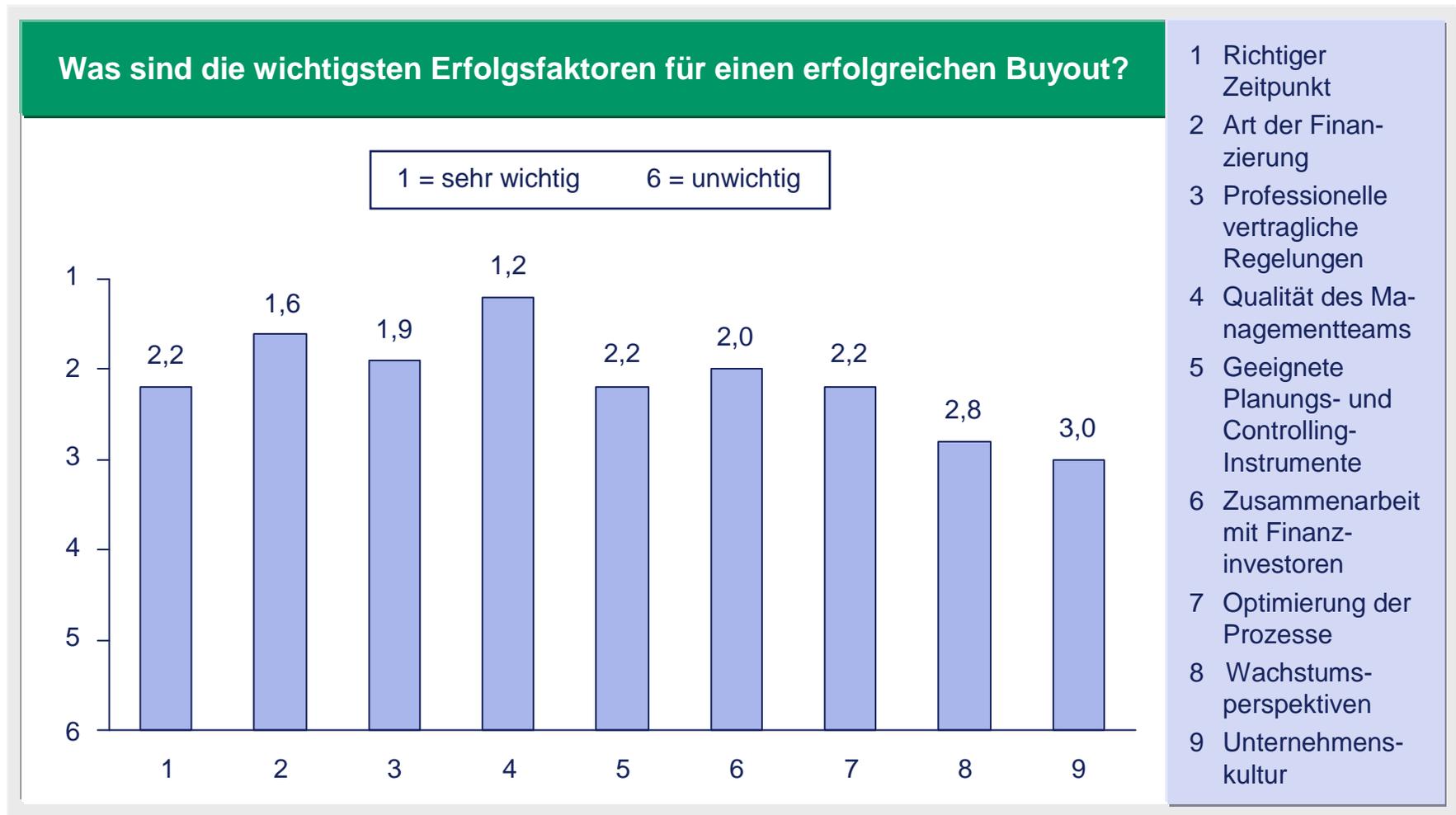
## Buyouts sind vor allem relevant für Bereiche, die nicht mehr zum Kerngeschäft gehören



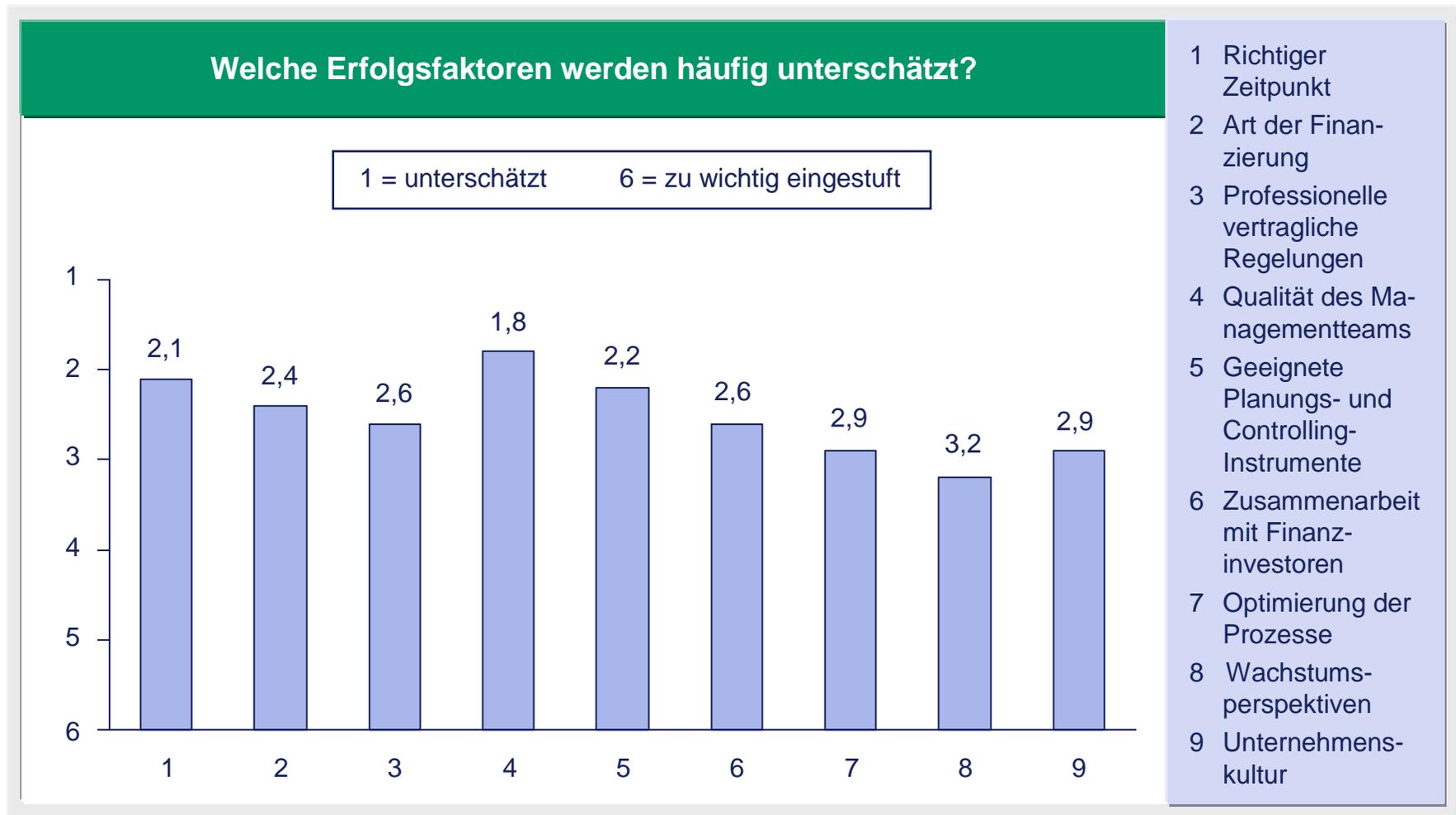
## Von den Chemieunternehmen wird bevorzugt im Bereich Recht, Finanzen und Umwelt externe Unterstützung hinzugezogen



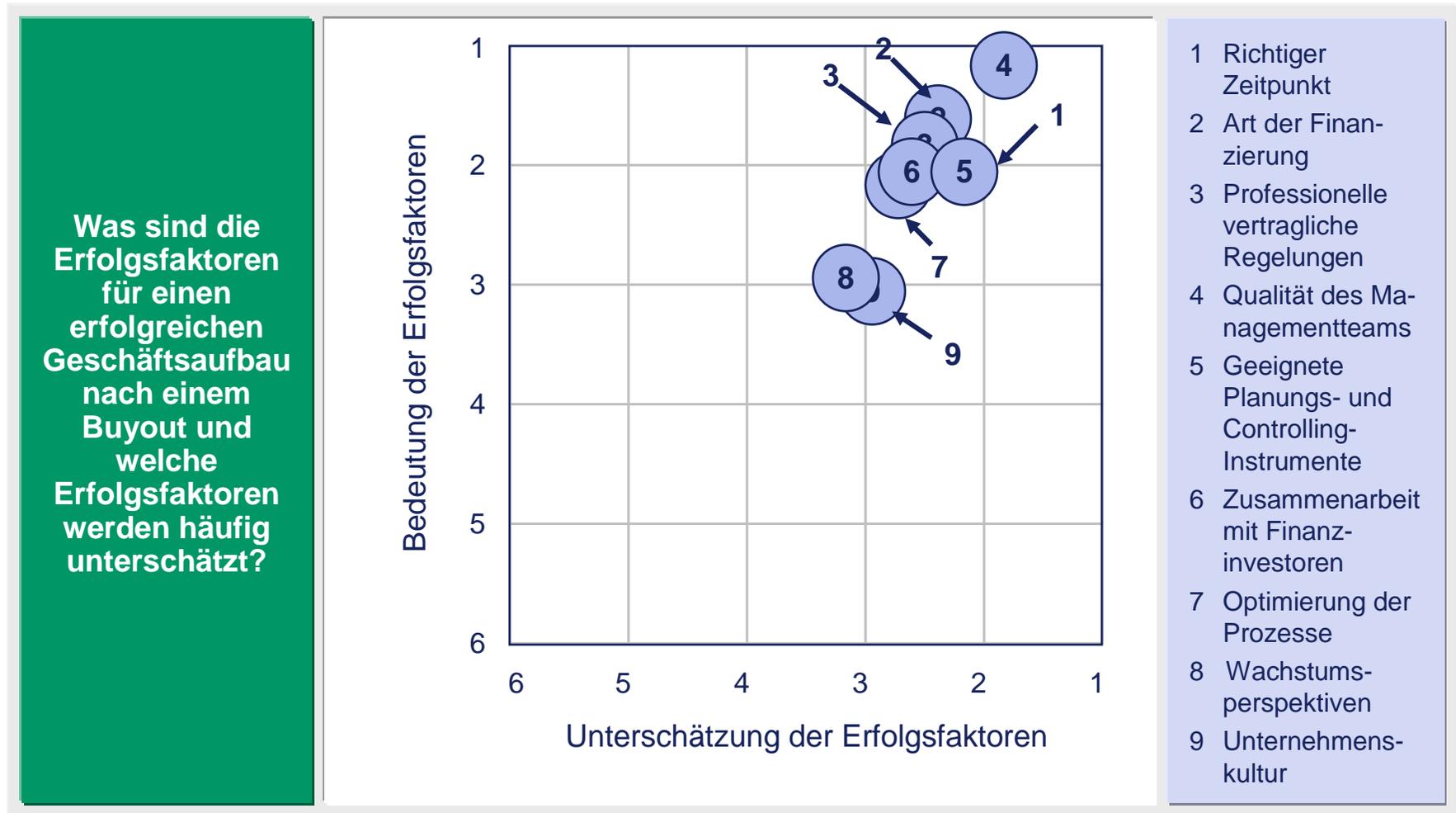
## Ein geeignetes Managementteam und die richtige Finanzierung sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei einem Buyout



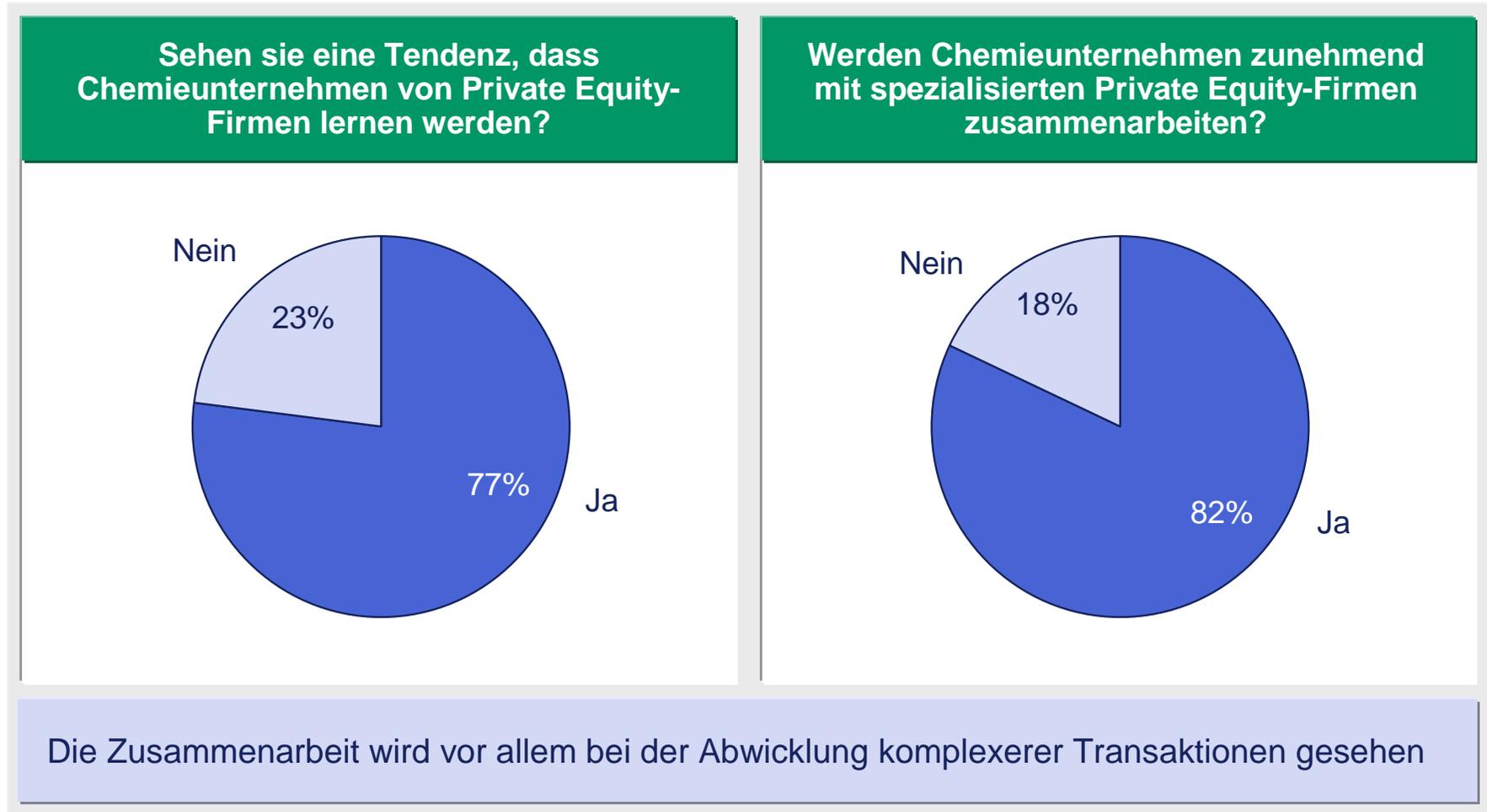
## Die Qualität des Managementteams, die Planungs- und Controlling-Instrumente und der richtige Zeitpunkt werden am häufigsten unterschätzt



**Je höher die Bedeutung eines Erfolgsfaktors ist, desto stärker wird er unterschätzt**



## Die Industrie wird von Private Equity-Firmen lernen und zunehmend mit spezialisierten Private Equity-Firmen zusammenarbeiten



## Inhalt

1 Inhalt und Durchführung der Marktstudie

## 2 Befragungsergebnisse

2.1 Management Buyouts

2.2 Chemieunternehmen

### 2.3 Private Equity-Firmen

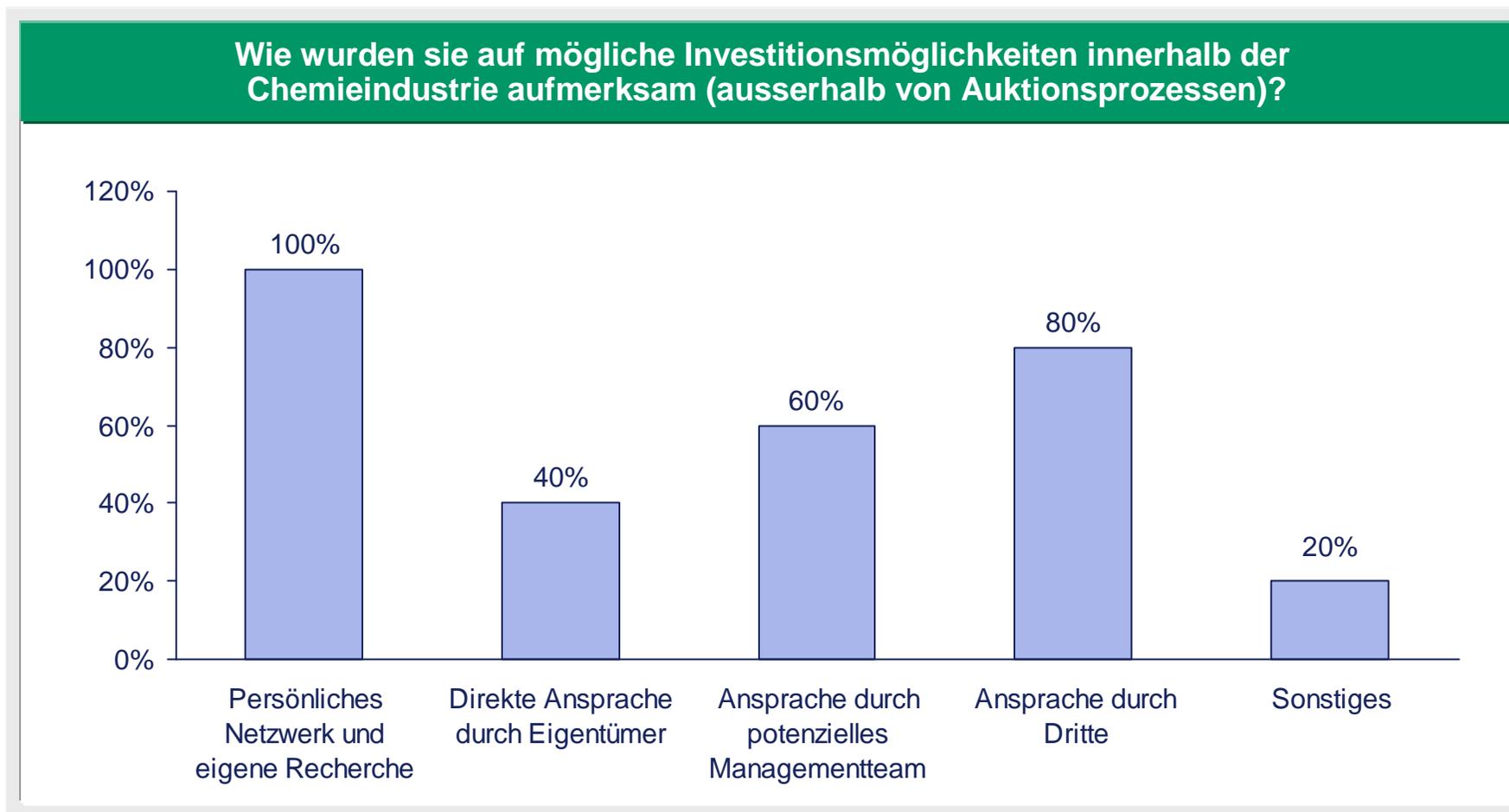
2.4 Alle Teilnehmer

3 Schlussfolgerungen und Fazit

A Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL

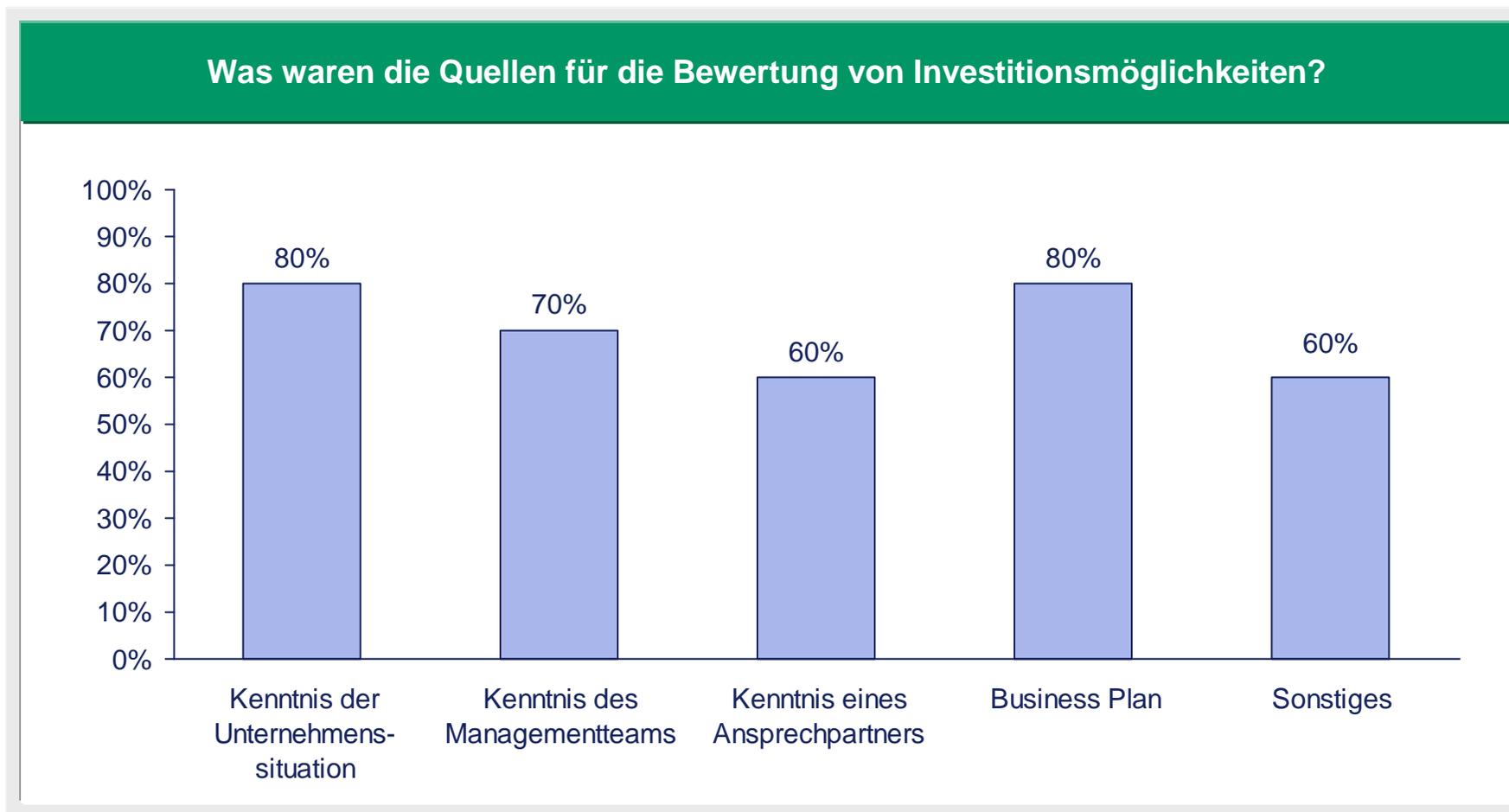
## Private Equity-Firmen

### Das persönliche Netzwerk und eigene Recherchen sind die wichtigsten Quellen für interessante Investitionsmöglichkeiten



## Private Equity-Firmen

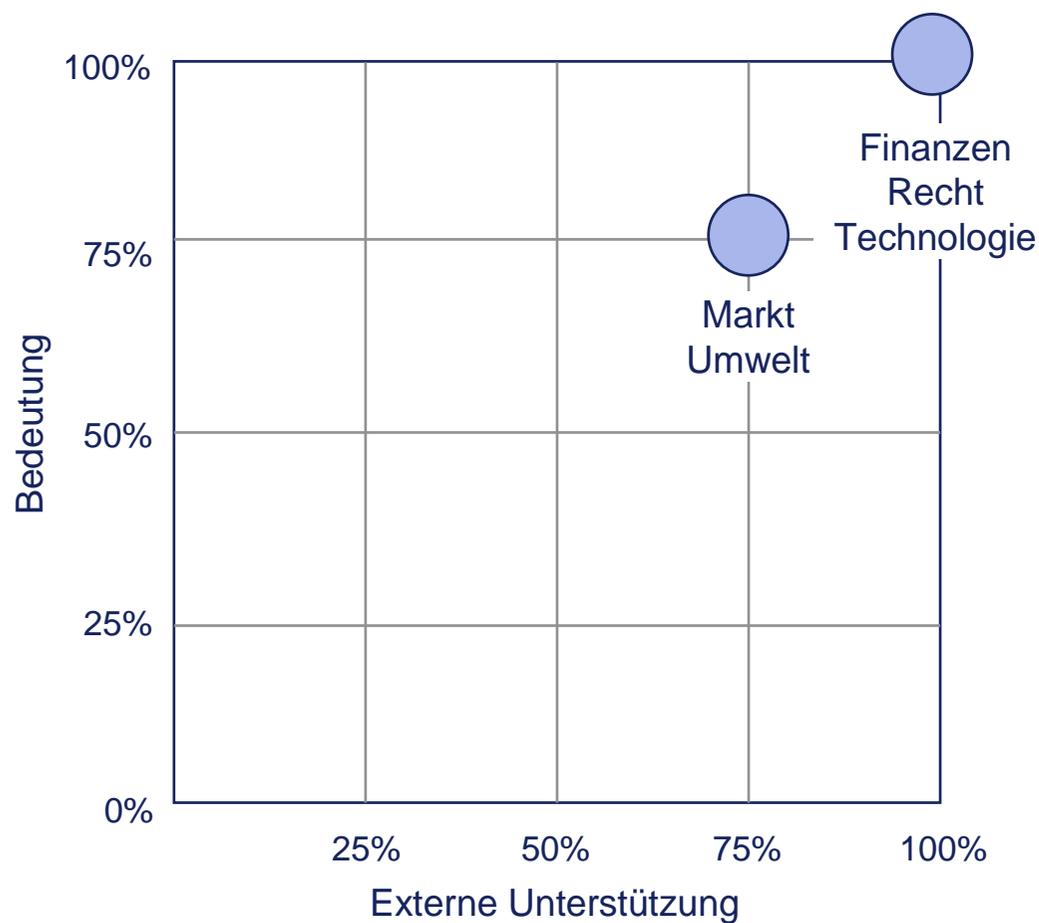
### Private Equity-Firmen ziehen zur Bewertung von Investitionsmöglichkeiten immer eine Reihe von Quellen heran



## Private Equity-Firmen

### Private Equity-Firmen greifen in der Regel auf externe Unterstützung bei der Due Dilligence zurück

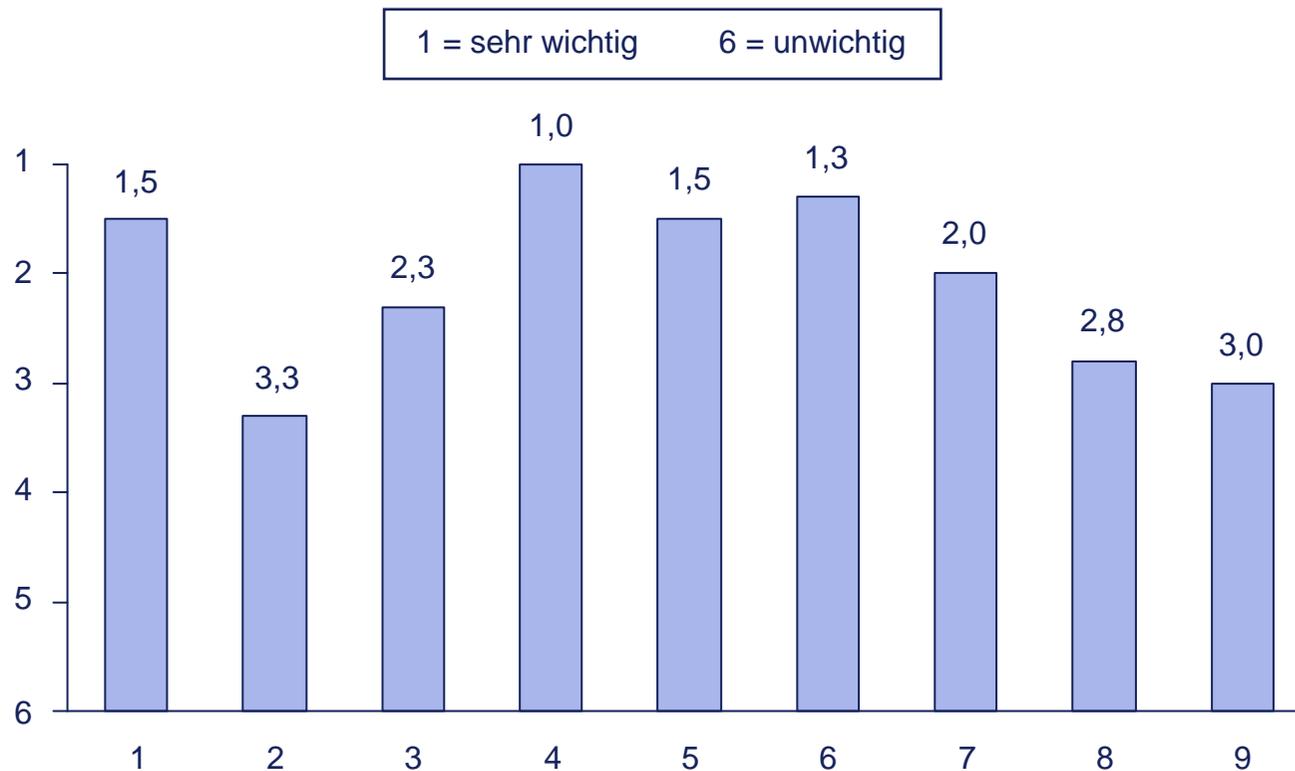
Welche Bedeutung hatte die Due Dilligence in unterschiedlichen Bereichen und erfolgte eine externe Unterstützung?



## Private Equity-Firmen

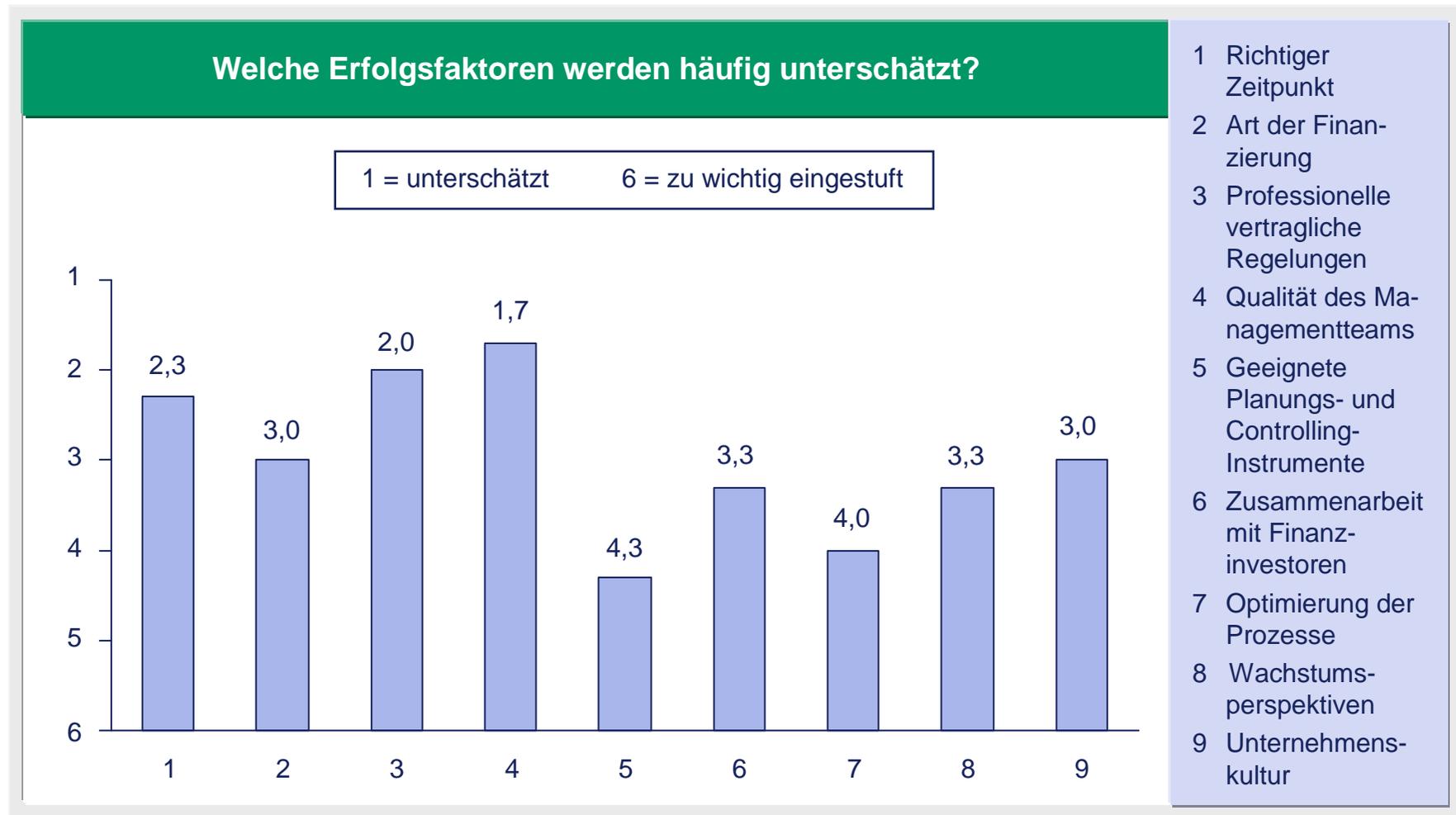
# Die Qualität des Managementteams und die Zusammenarbeit mit den Private Equity-Firmen sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren

### Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Buyout?



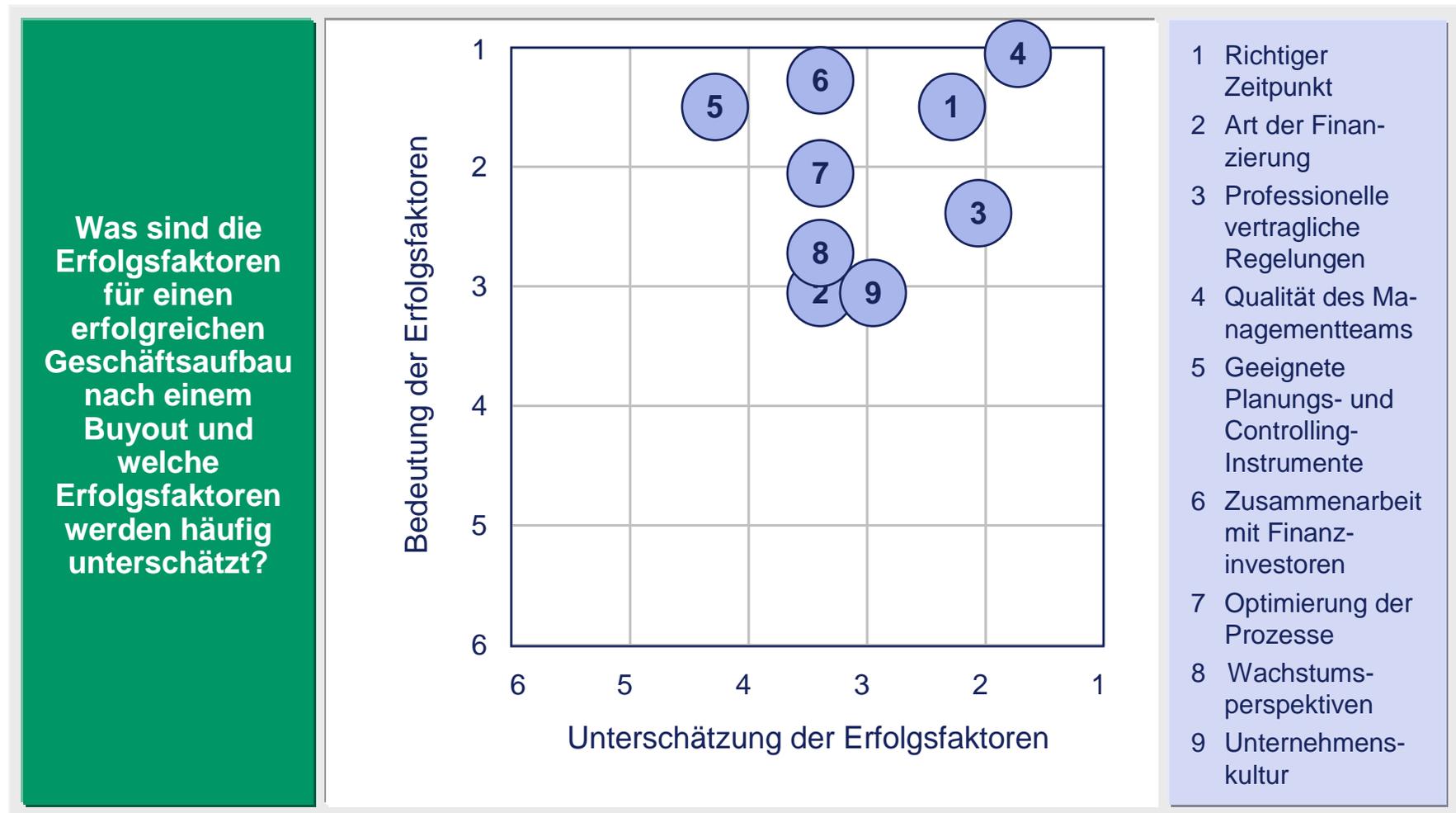
- 1 Richtiger Zeitpunkt
- 2 Art der Finanzierung
- 3 Professionelle vertragliche Regelungen
- 4 Qualität des Managementteams
- 5 Geeignete Planungs- und Controlling-Instrumente
- 6 Zusammenarbeit mit Finanzinvestoren
- 7 Optimierung der Prozesse
- 8 Wachstumsperspektiven
- 9 Unternehmenskultur

## Die Qualität des Managementteams und eine professionelle vertragliche Regelung werden am häufigsten unterschätzt



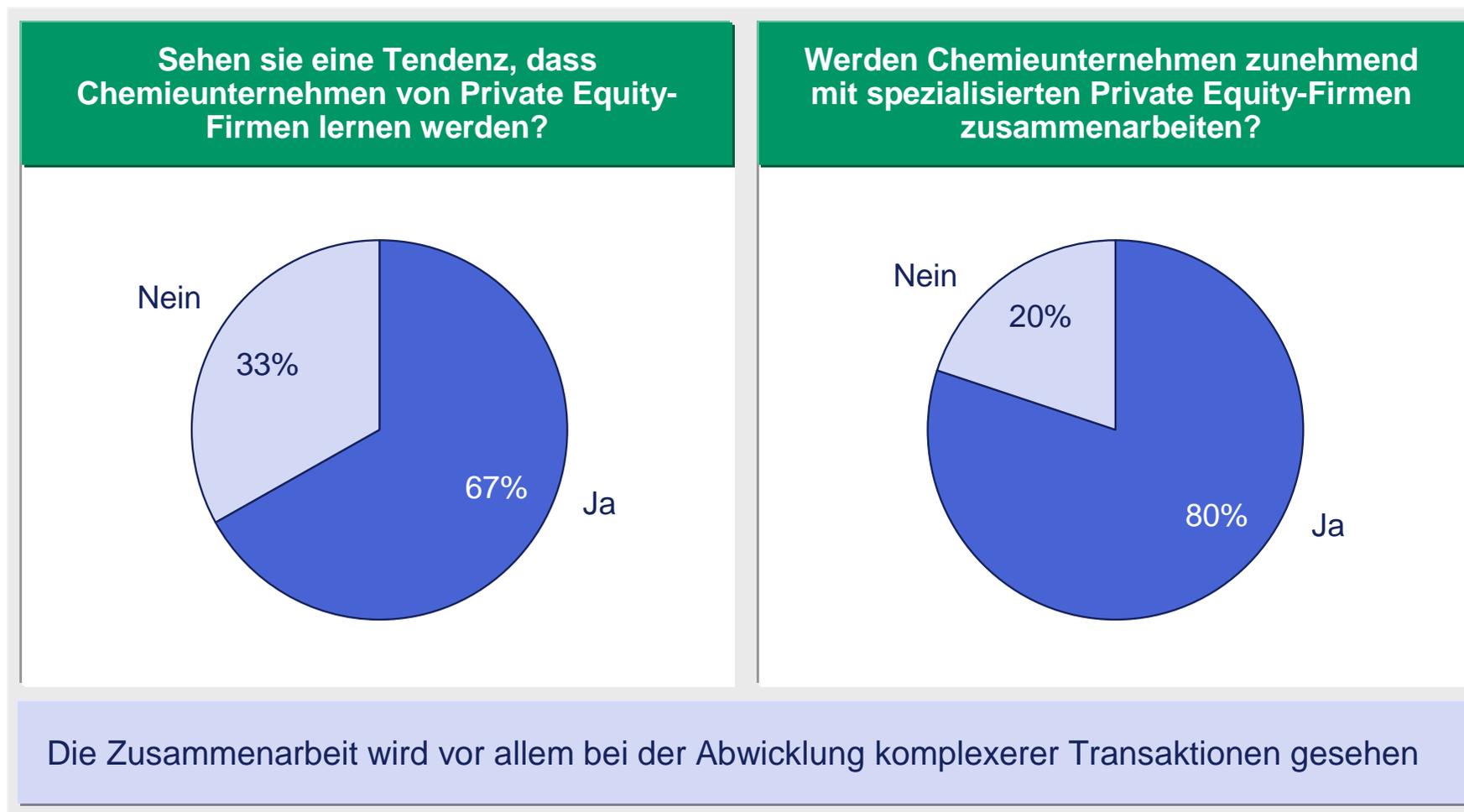
Private Equity-Firmen

Je höher die Bedeutung eines Erfolgsfaktors ist, desto stärker wird er in der Regel unterschätzt



## Private Equity-Firmen

### Private-Equity-Firmen erwarten in Zukunft ein verstärkte Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen

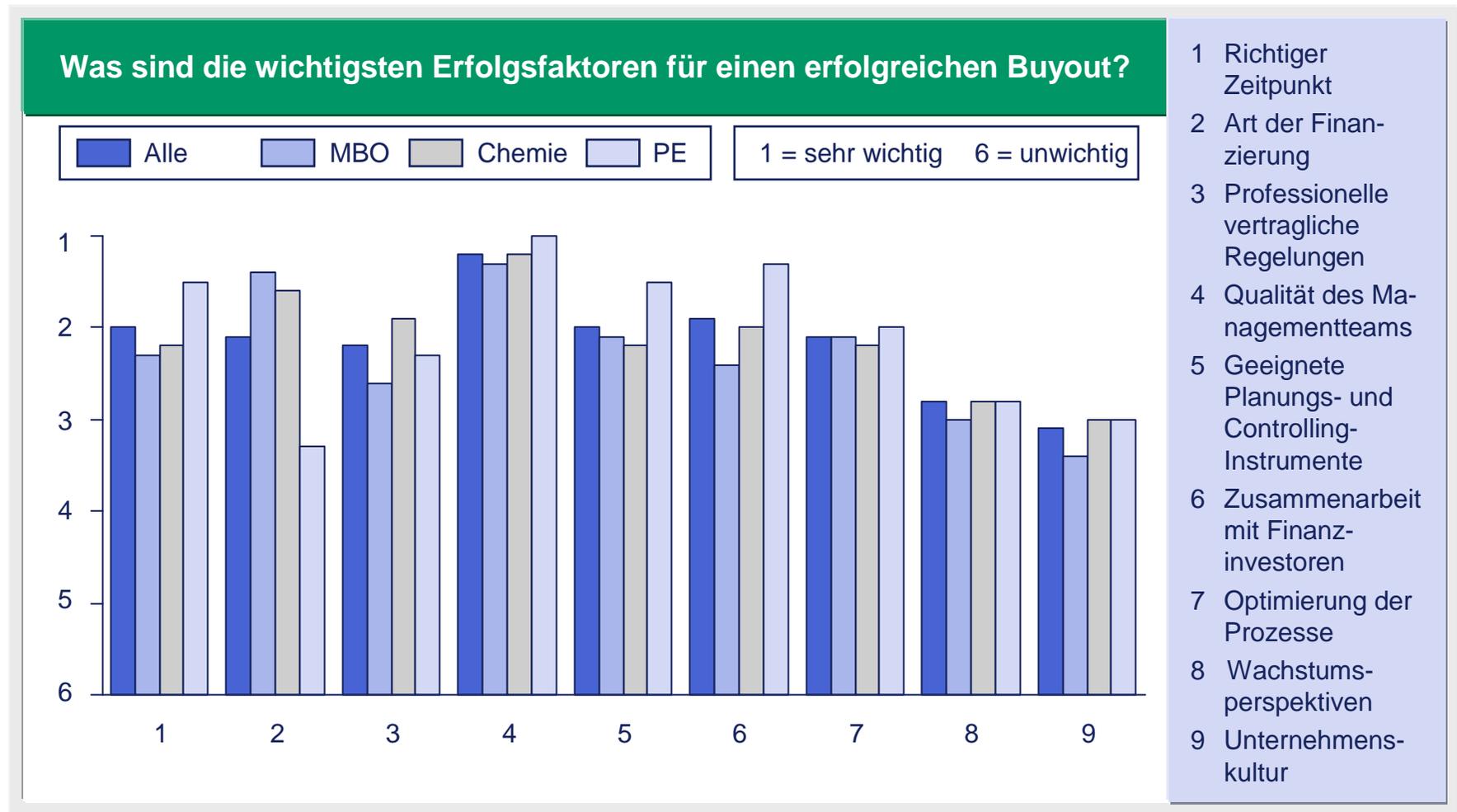


## Inhalt

1	Inhalt und Durchführung der Marktstudie
<b>2</b>	<b>Befragungsergebnisse</b>
2.1	Management Buyouts
2.2	Chemieunternehmen
2.3	Private Equity-Firmen
<b>2.4</b>	<b>Alle Teilnehmer</b>
3	Schlussfolgerungen und Fazit
A	Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL

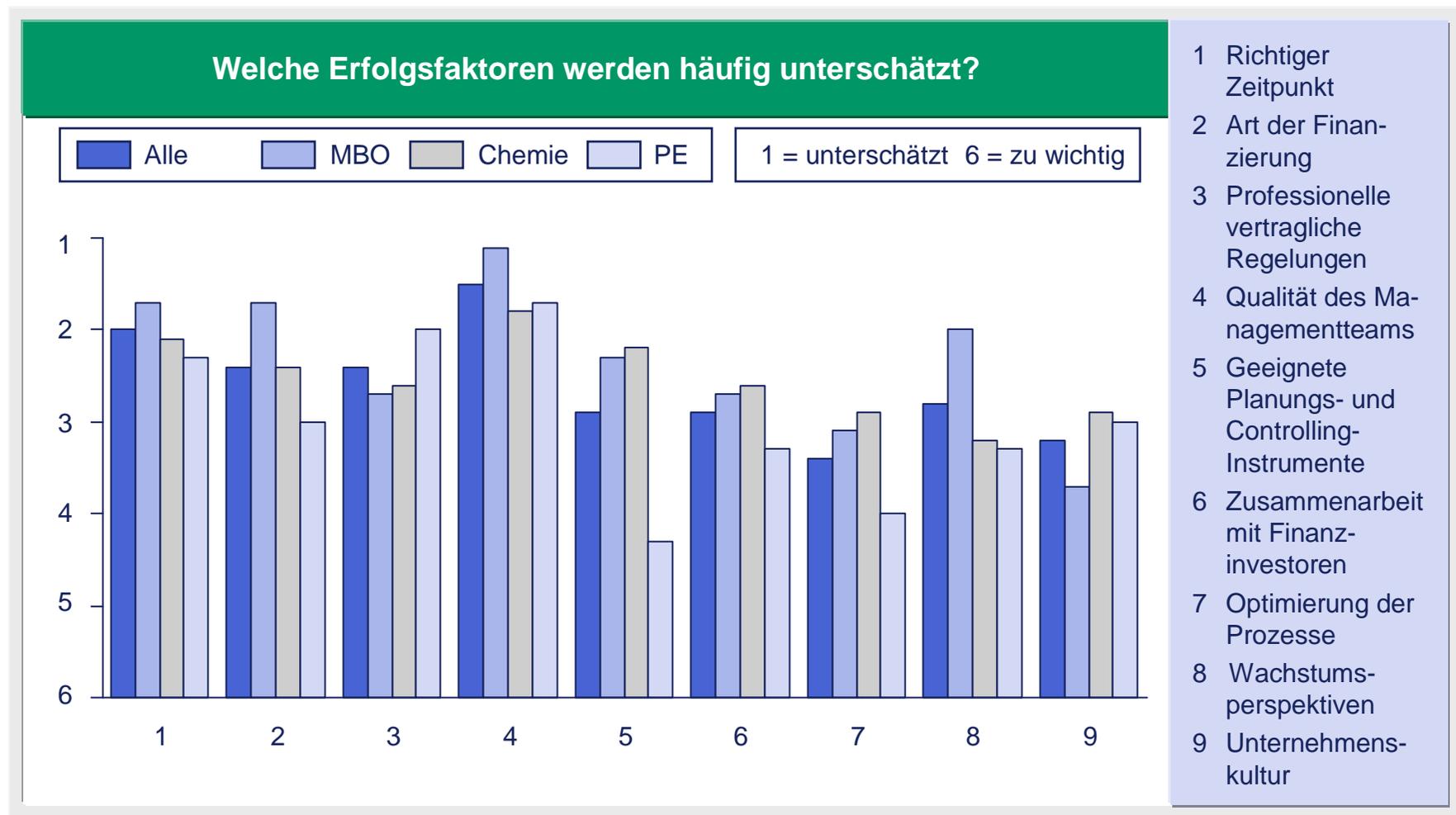
Alle Teilnehmer

**Die Qualität des Managementteams wird durchgehend als sehr wichtig und kulturelle Aspekte als eher unwichtig gesehen**



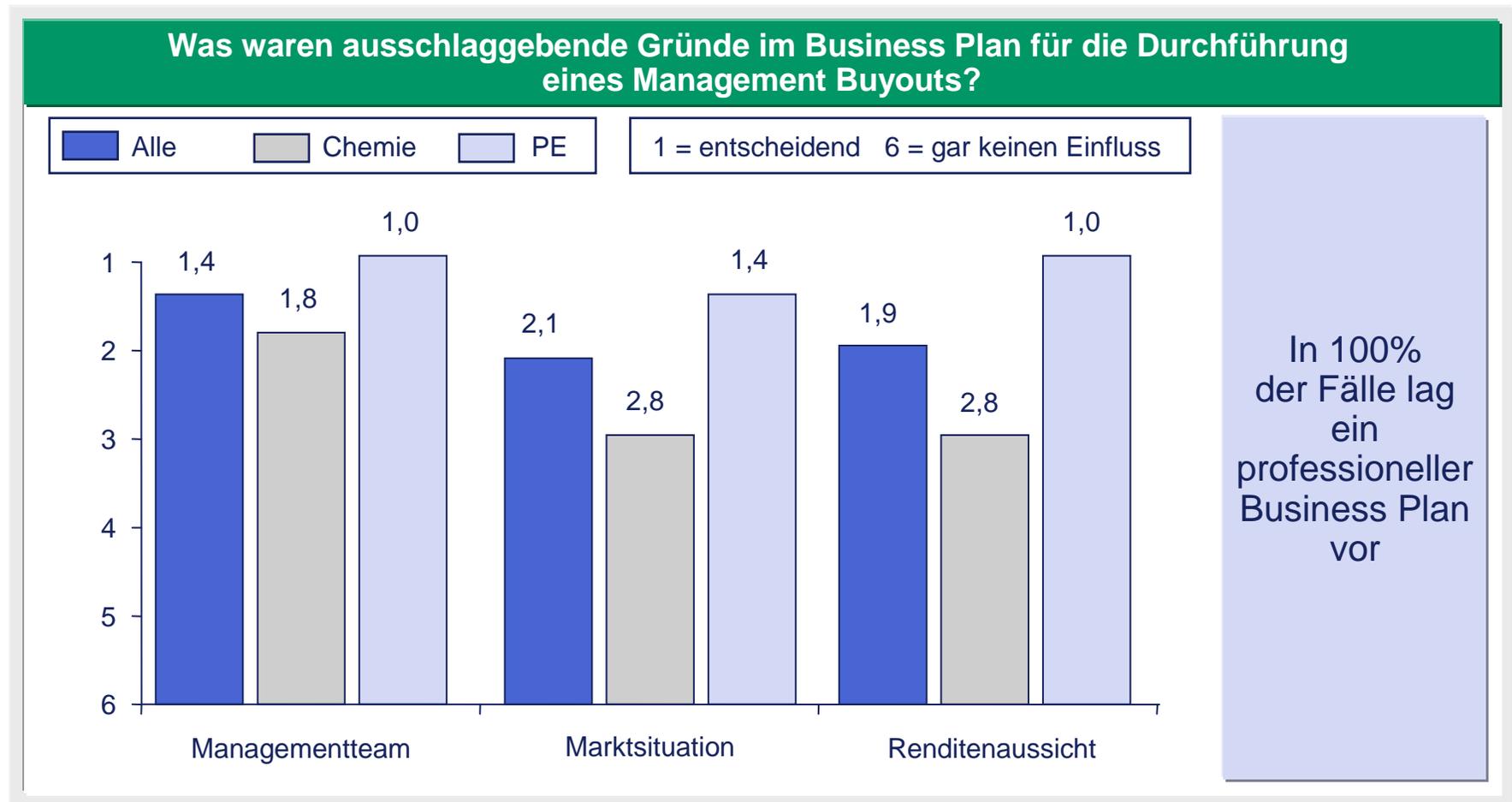
Alle Teilnehmer

## Die Qualität des Managementteams wird nach Ansicht aller Befragten am häufigsten unterschätzt



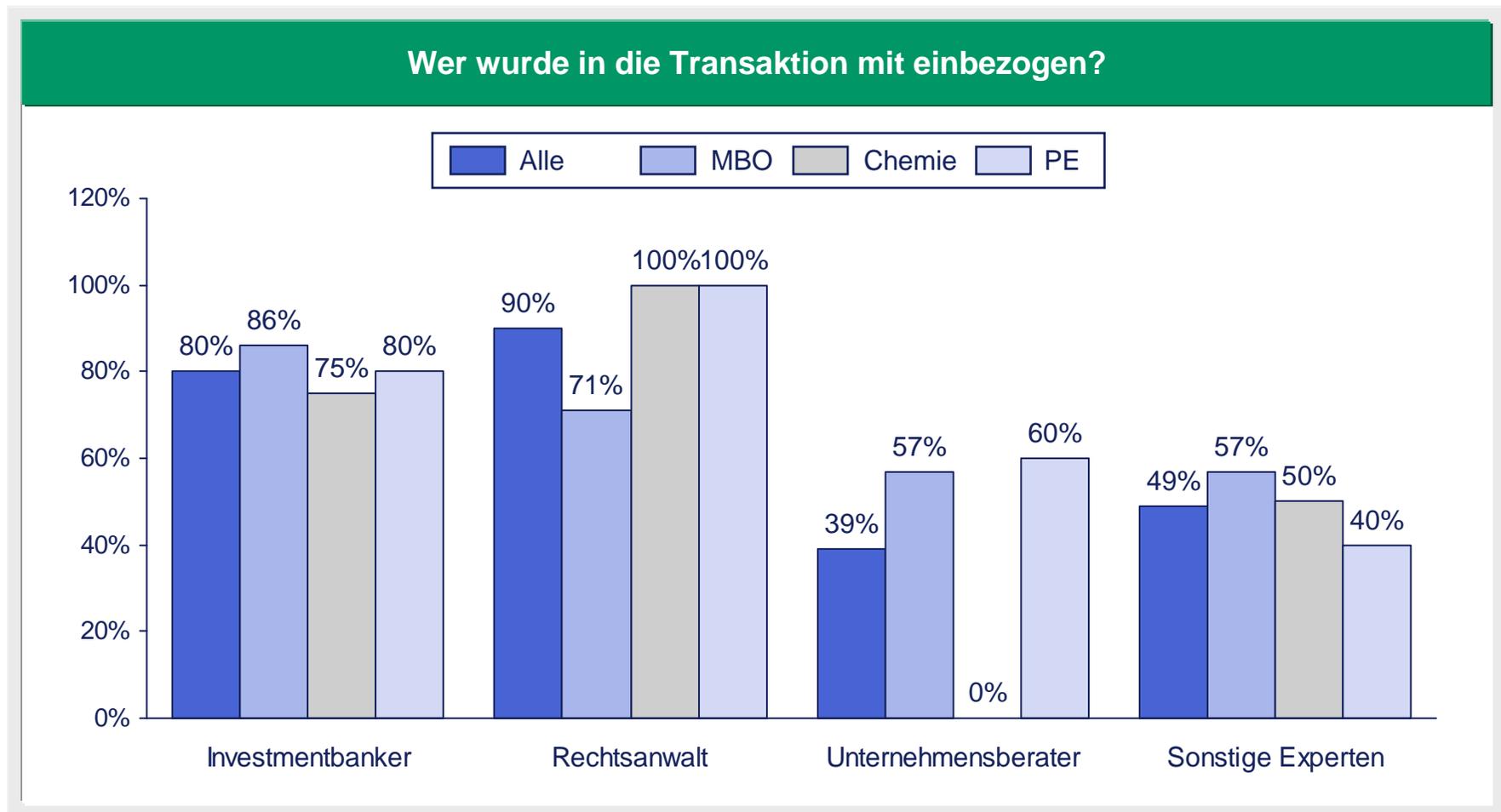
Alle Teilnehmer

**Die Qualität des Managementteams war wichtiger für die Entscheidung zur Realisierung eines Buyouts als die Marktsituation und die Renditeaussichten**



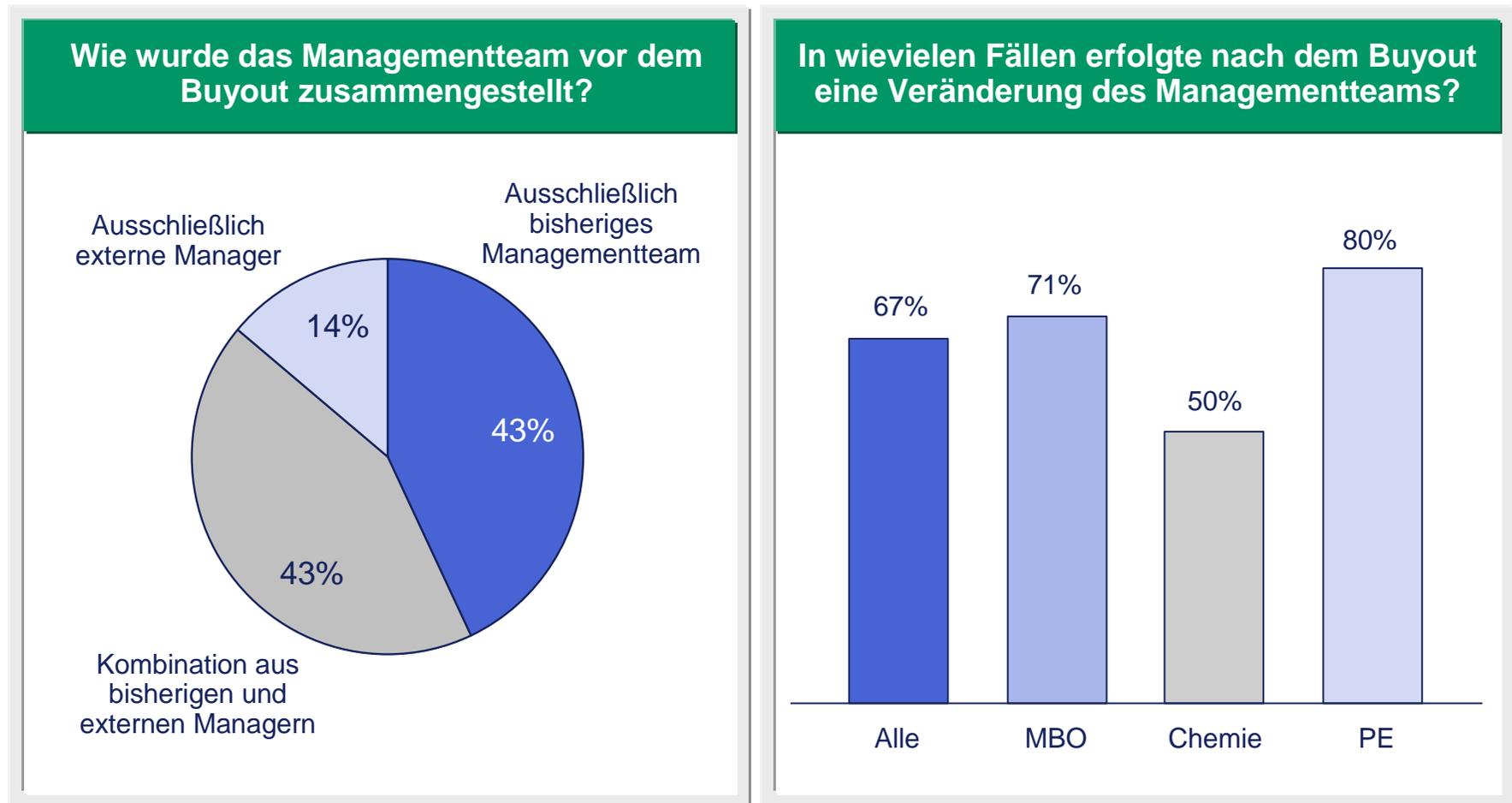
Alle Teilnehmer

Bei den Transaktionen wurden in der Regel Investmentbanker und Rechtsanwälte mit einbezogen



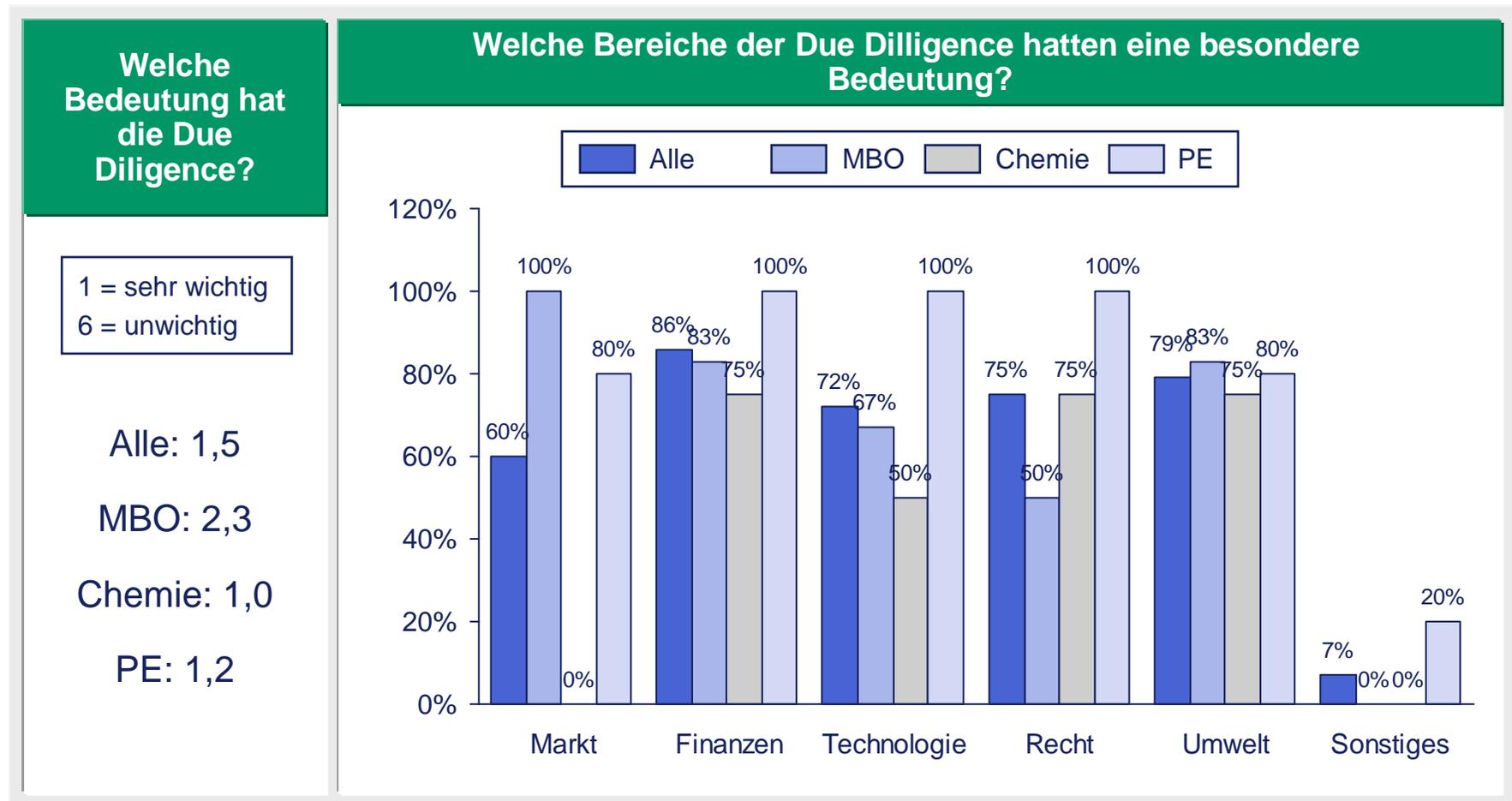
Alle Teilnehmer

**Das Managementteam eines Buyouts bestand in den meisten Fällen im Wesentlichen aus dem bisherigen Management**



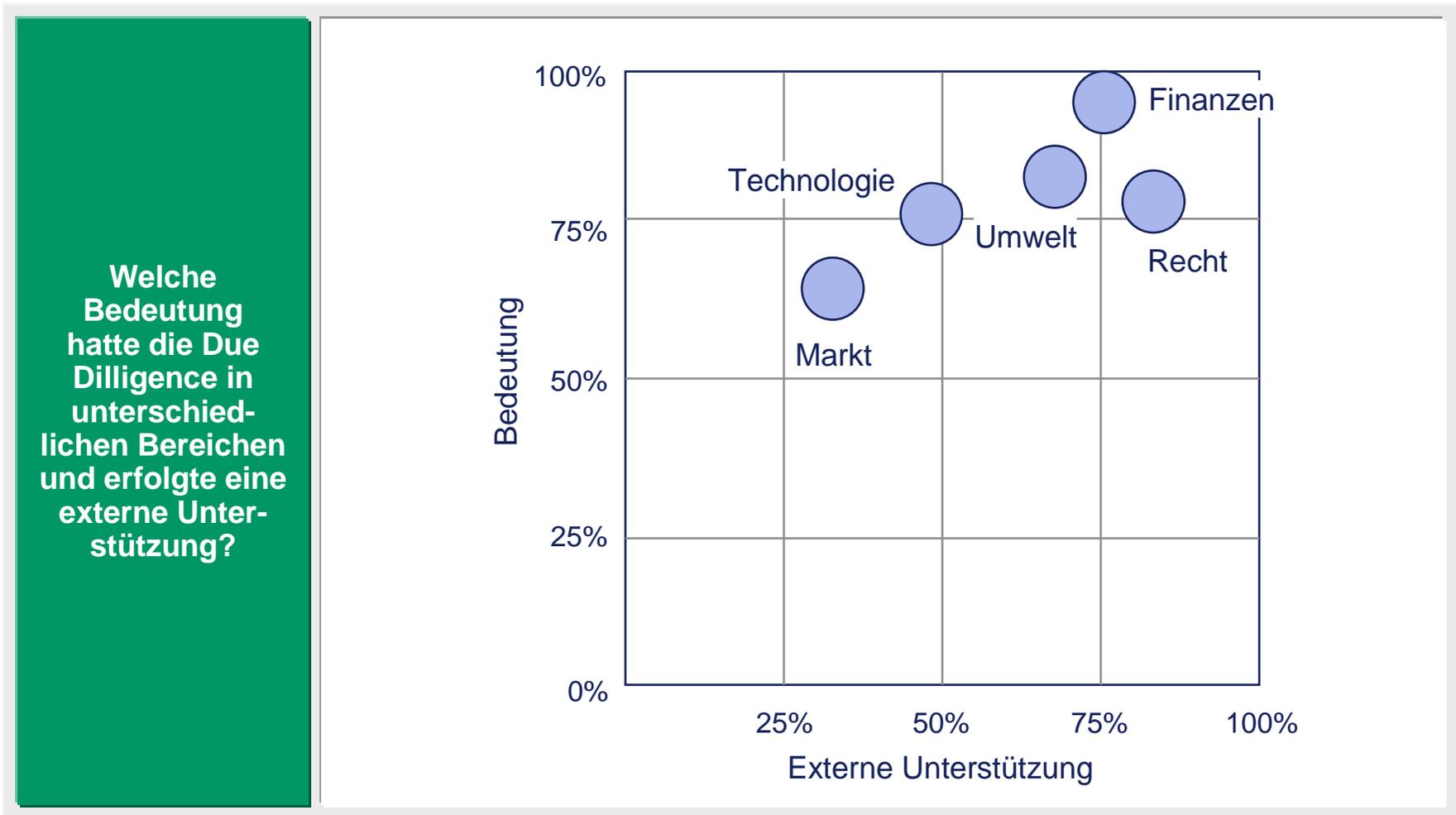
Alle Teilnehmer

**Der Due Dilligence wird insbesondere in den Bereichen Finanzen, Umwelt, Recht und Technologie eine hohe Bedeutung zugemessen**



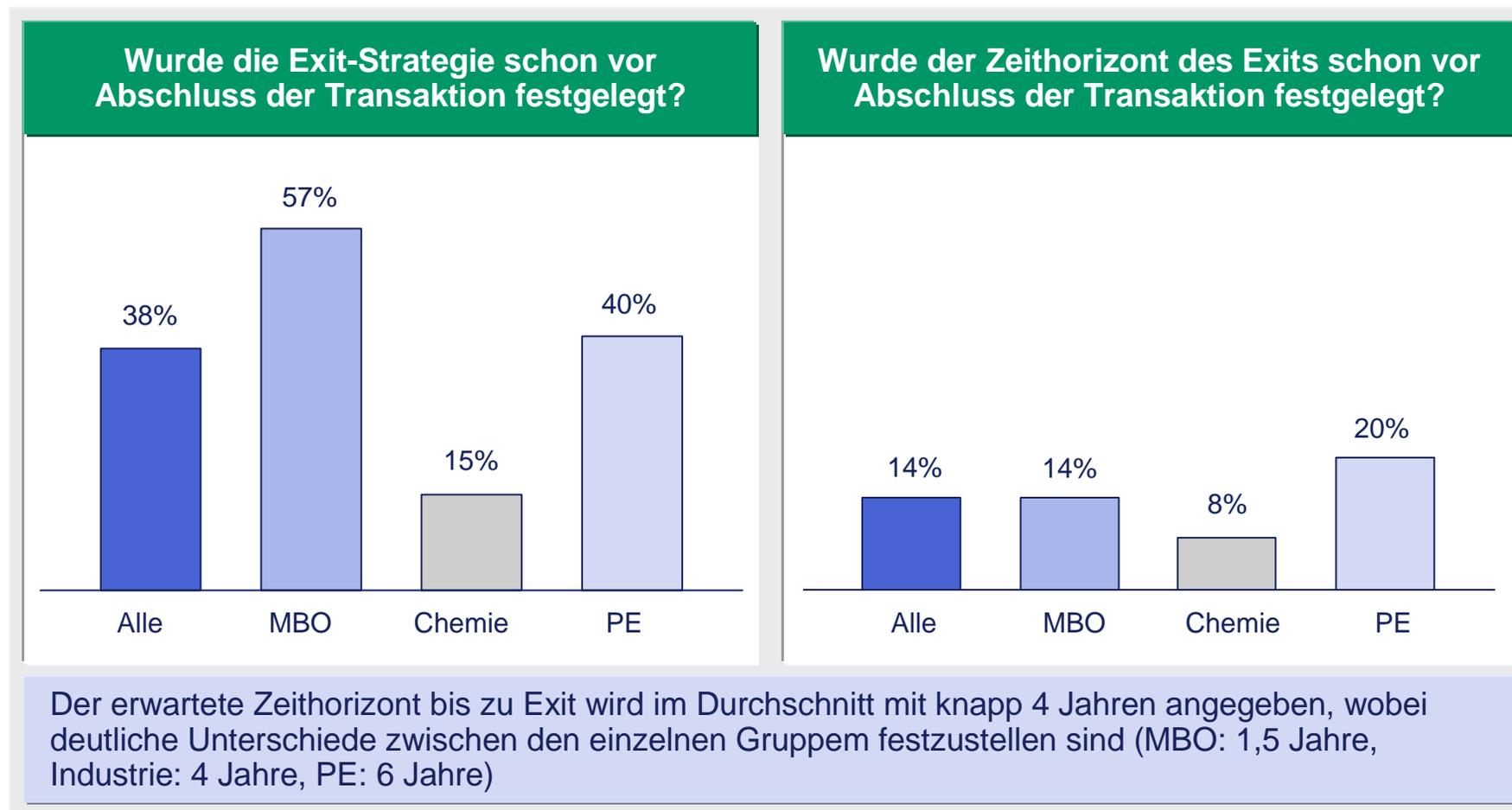
Alle Teilnehmer

**Bei einer Due Dilligence werden insbesondere in den Bereichen Recht und Finanzen externen Fachleuten hinzugezogen**



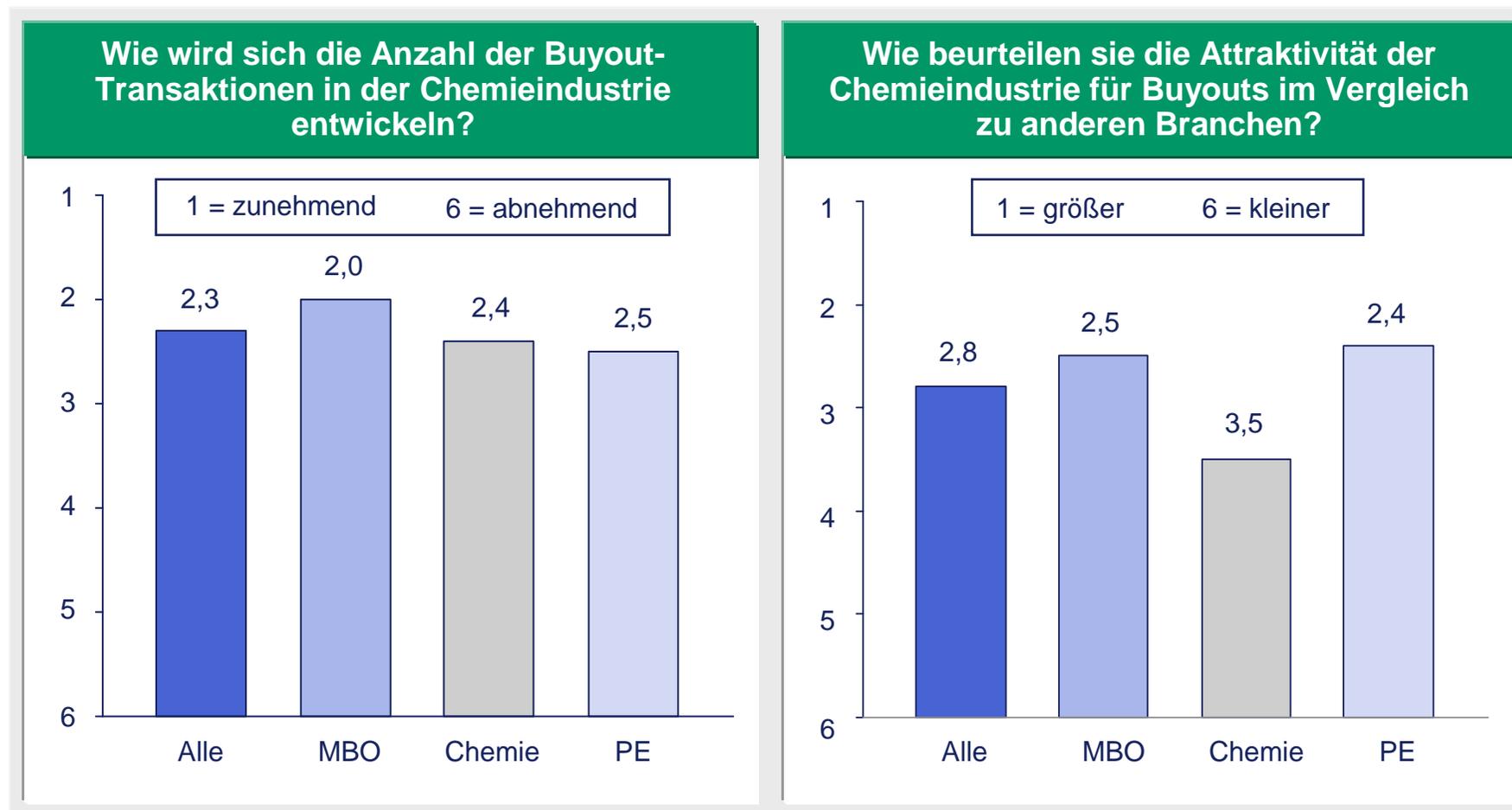
Alle Teilnehmer

**Die Exitstrategie und vor allem der Zeithorizont wurden in den wenigsten Fällen schon vor der Transaktion festgelegt**



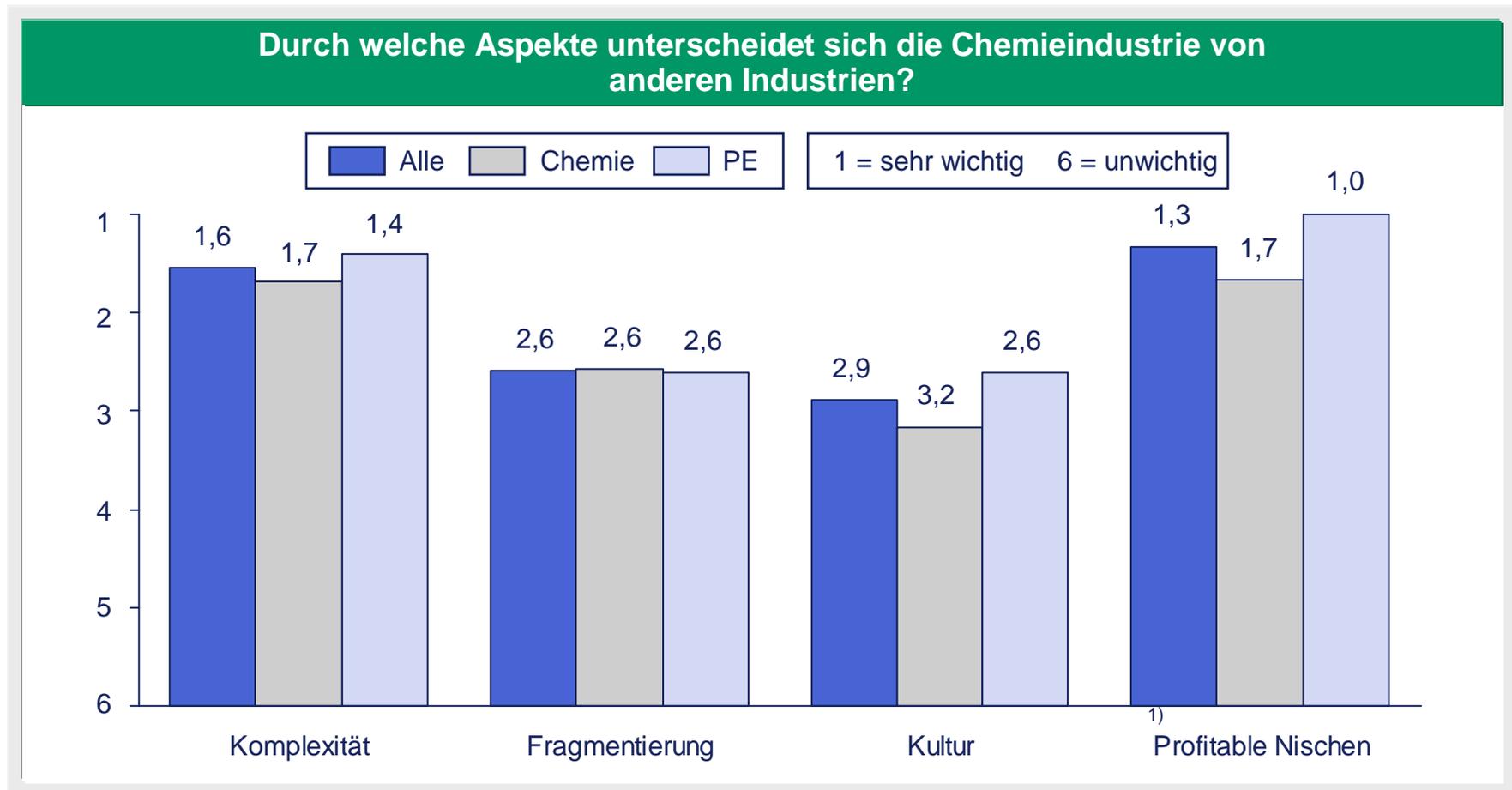
Alle Teilnehmer

**Die Anzahl der Buyouts in der Chemieindustrie wird bei leicht höherer Attraktivität gegenüber anderen Branchen weiter ansteigen**



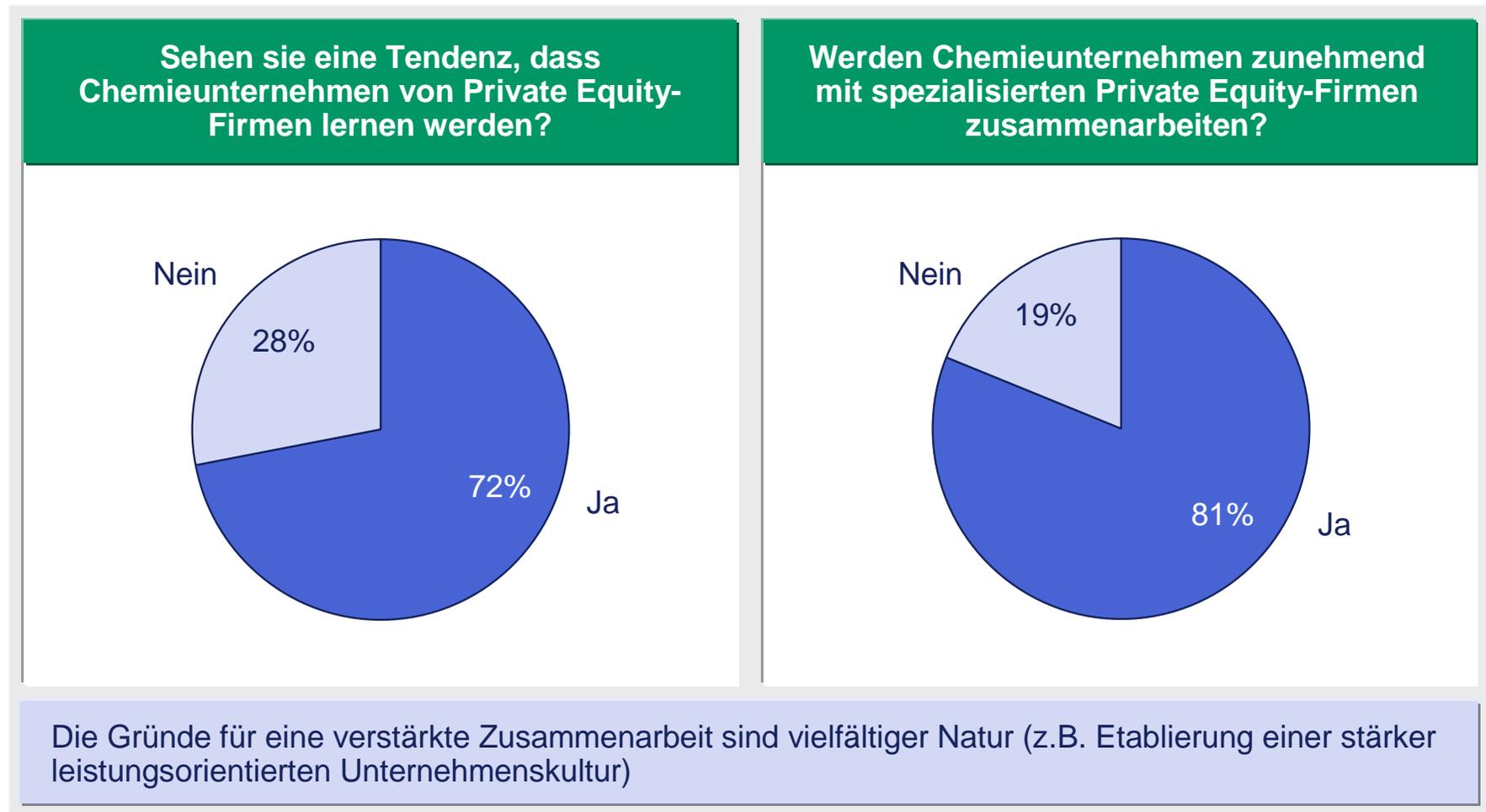
Alle Teilnehmer

**Die Chemieindustrie unterscheidet sich durch das Vorhandensein profitabler Nischen und die Komplexität von anderen Industrien**



Alle Teilnehmer

## Industrieunternehmen werden in Zukunft wesentlich stärker mit Private-Equity-Firmen zusammenarbeiten



## Inhalt

1	Inhalt und Durchführung der Marktstudie
2	Befragungsergebnisse
2.1	Management Buyouts
2.2	Chemieunternehmen
2.3	Private Equity-Firmen
2.4	Alle Teilnehmer
<b>3</b>	<b>Schlussfolgerungen und Fazit</b>
A	Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL

## Schlussfolgerungen und Fazit

---

### **Buyouts in der Chemieindustrie werden weiterhin eine hohe Bedeutung haben**

#### **Zunehmende Bedeutung von Buyouts**

- Chemieunternehmen erkennen und nutzen zunehmend den strategischen Wert von Buyouts als Portfoliomanagement-Methode
- Chemieunternehmen nutzen Buyouts gezielt bei Geschäften, für die keine Industriekäufer gefunden werden können, da wettbewerbsrechtliche Probleme auftreten oder sich alle Industrieunternehmen mehr oder weniger aus diesen Bereichen zurückziehen möchten
- Trotz der hohen Komplexität und der bislang geringen Zahl an erfolgreichen Exits ist die Chemieindustrie für Private Equity-Firmen ein interessantes Betätigungsfeld
- Die anhaltende Portfoliooptimierung in der Chemieindustrie lassen auch in Zukunft starke Buyout-Aktivitäten erwarten
- Industrieparkkonzepte erleichtern das Heraustrennen von einzelnen Geschäften mittels Buyout aus einem bestehenden Verbund

## Schlussfolgerungen und Fazit

---

**Der Hauptwerttreiber ist die Freisetzung unternehmerischer Energie und daher ist die Qualität des Managementteams der wichtigste Erfolgsfaktor**

### Erfolgsfaktoren für Buyouts

- Für Finanzinvestoren gibt es keinen relevanten Unterschied zwischen den einzelnen Chemiesegmenten; die Auswahl erfolgt im Wesentlichen auf Basis der Cash-flow-relevanten Kennzahlen
- Für Buyouts sind das Herauslösen aus Konzernstrukturen und die damit verbundene Fokussierung auf das Kerngeschäft und die Freisetzung unternehmerischer Energie die Hauptwerttreiber
- Der wichtigste und auch am häufigsten unterschätzte Erfolgsfaktor ist die Qualität des Managementteams
- Moderne Methoden der Beteiligung des Managements und der Mitarbeiter sind ein wesentlicher Bestandteil für die erfolgreiche Durchführung eines Buyouts; dieser Aspekt kann wertvolle Anregungen für klassische Industrieunternehmen liefern

## Schlussfolgerungen und Fazit

---

### Die vorausschauende Planung eines Exits wird in Zukunft zunehmende Bedeutung erlangen

#### Planung und Durchführung des Exits

- Die Exitstrategie und vor allem der Zeithorizont wurden in den wenigsten Fällen schon vor der Transaktion festgelegt
- Die erwartete Haltezeit wird im Durchschnitt mit knapp 4 Jahren angegeben, wobei im das Management von Buyouts mit durchschnittlich 1,5 Jahren eine deutlich geringere Haltezeit annimmt als Manager aus Chemieunternehmen mit 4 Jahre und Private Equity-Manager mit 6 Jahren
- Da bisher nur wenige Chemie-Buyouts einen erfolgreichen Exit vorweisen können, ist die Erarbeitung eines vorausschauenden Exitszenarios zunehmend wichtig

## Schlussfolgerungen und Fazit

---

### **Private Equity-Firmen mit Tätigkeiten in der Chemieindustrie werden sich zunehmend spezialisieren**

#### **Spezialisierung der Private Equity-Firmen**

- Private Equity-Firmen müssen ein fundiertes Industrieverständnis entwickeln, um während der Haltezeit gemeinsam mit dem Management eine adäquate Wertsteigerung durch Restrukturierung und Wachstum zu erzielen
- Die hohe Komplexität der Chemieindustrie stellt eine Markteintrittsbarriere für Private Equity-Firmen dar, so dass nur wenige Private Equity-Firmen Chemie-Buyouts bis zum Exit erfolgreich durchführen können

## Schlussfolgerungen und Fazit

---

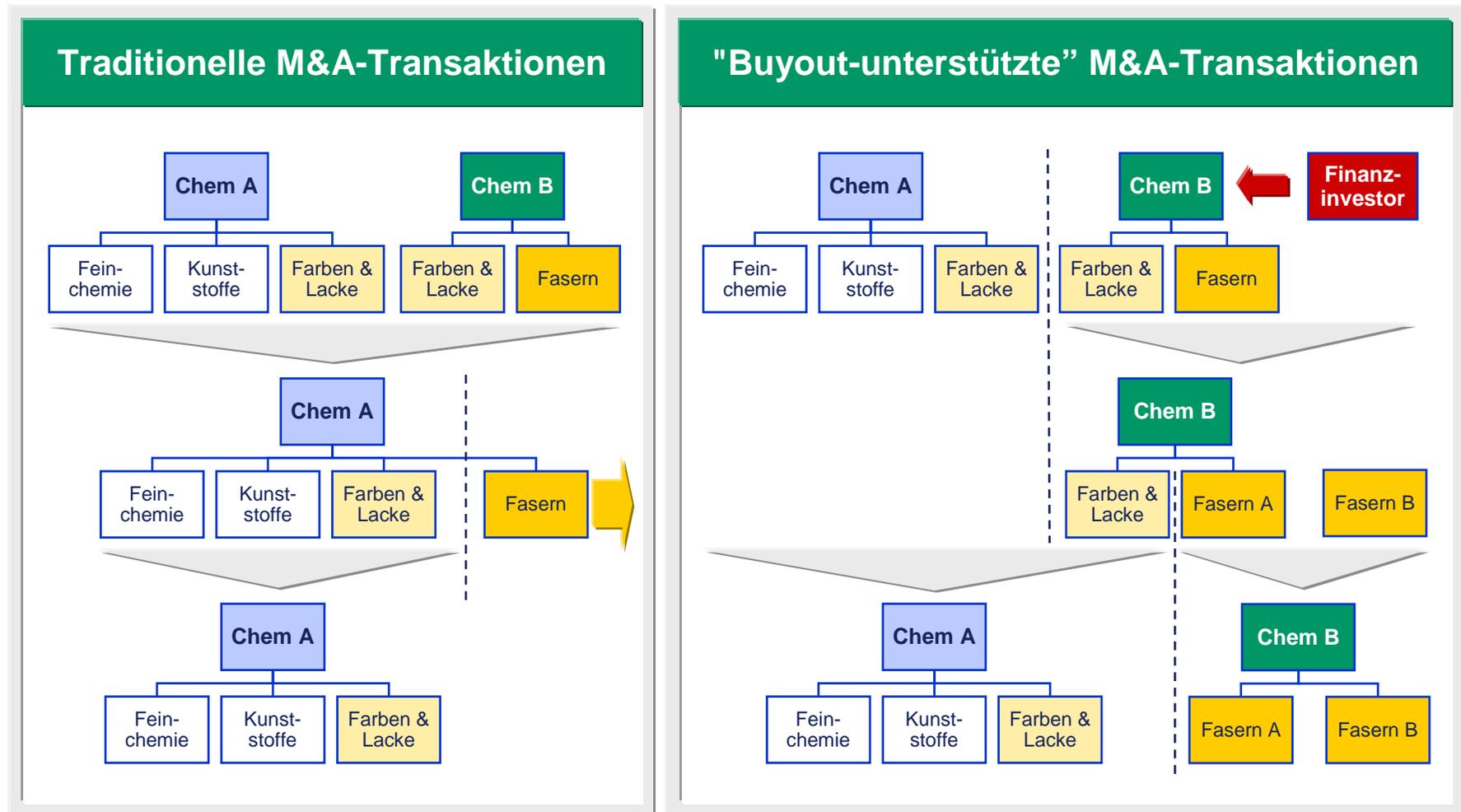
### Die Zusammenarbeit zwischen Industrieunternehmen und Private Equity-Firmen wird weiter zunehmen (1/2)

#### Zusammenarbeit zwischen Industrie und Finanzinvestoren

- Für die Chemieindustrie werden Buyouts zum normalen Geschäftsvorgang und die Zusammenarbeit mit Private Equity-Firmen wird sich vertiefen
- Die voranschreitende Industrierestrukturierung bringt zunehmend komplexere Transaktionen mit sich, die neue Kooperationsmodelle zwischen Industrie und Finanzinvestoren hervorbringen werden
- Die Restrukturierung und Aufteilung von Unternehmen durch Finanzinvestoren und anschließender Kauf einzelner Teile durch die Industrie ist insbesondere bei komplexen Deals für beide Seiten vorteilhaft
- Private Equity-Firmen müssen sich allerdings erst noch als zuverlässiger Partner der Industrie etablieren und ihr langfristiges Interesse an einer Zusammenarbeit unter Beweis stellen

## Schlussfolgerungen und Fazit

### Die Zusammenarbeit zwischen Industrieunternehmen und Private Equity-Firmen wird weiter zunehmen (2/2)

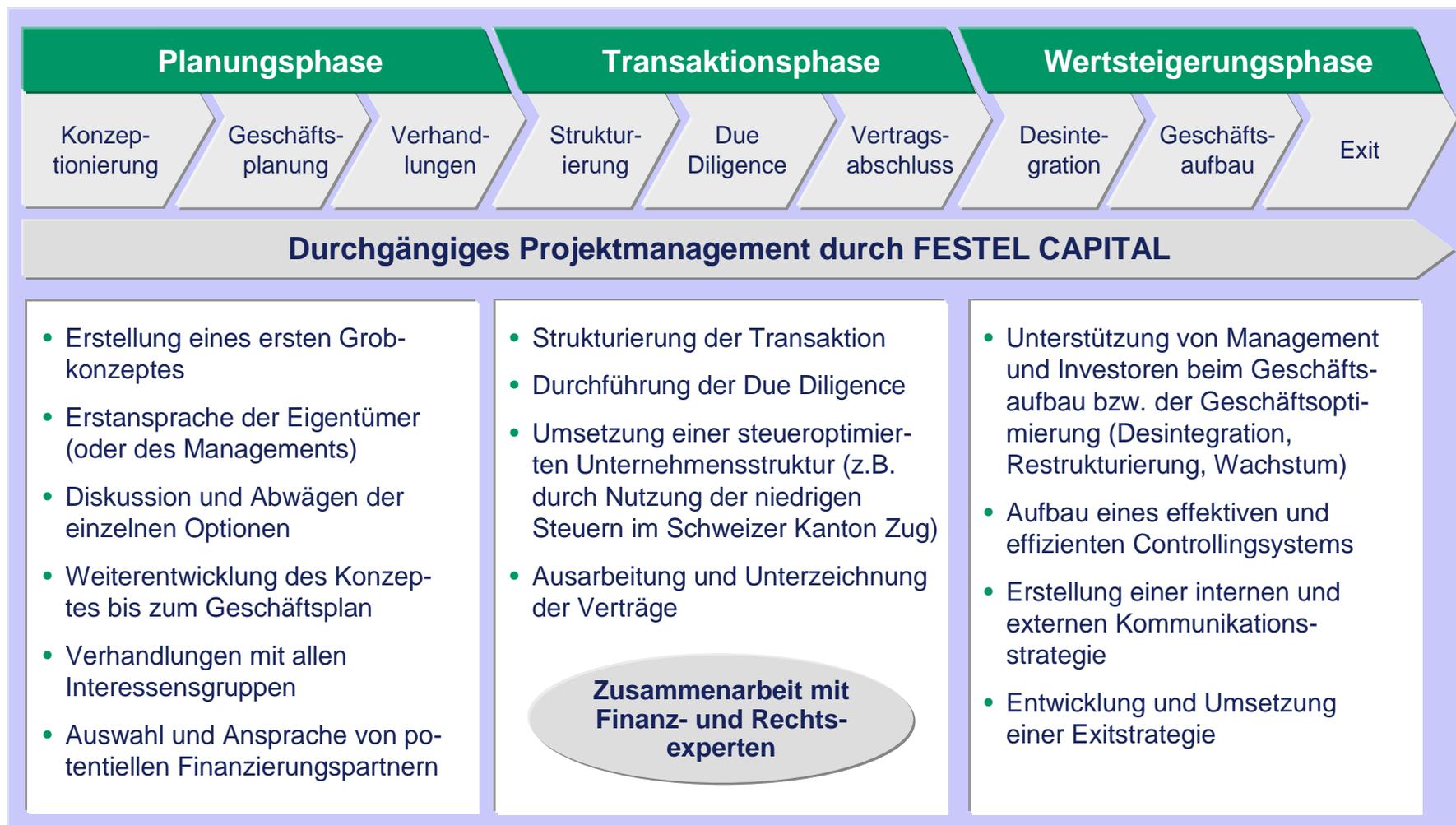


## Inhalt

1	Inhalt und Durchführung der Marktstudie
2	Befragungsergebnisse
2.1	Management Buyouts
2.2	Chemieunternehmen
2.3	Private Equity-Firmen
2.4	Alle Teilnehmer
3	Schlussfolgerungen und Fazit
<b>A</b>	<b>Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL</b>

## Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL

# FESTEL CAPITAL ist von ersten Überlegungen über die Transaktionsunterstützung und Geschäftsoptimierung bis zur Durchführung von Exits tätig



Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL

FESTEL CAPITAL hat bisher mit einer Reihe namhafter Unternehmen aus der Chemie- und Pharmaindustrie zusammengearbeitet

FESTEL CAPITAL hat bisher mit folgenden Unternehmen zusammengearbeitet (Auswahl)



**BASF**



**SIEMENS**



## Anhang: Informationen zu FESTEL CAPITAL

### Gunter Festel ist der Gründer von FESTEL CAPITAL und hat 15 Jahre Industrie-, Beratungs- und Geschäftserfahrung

#### Dr. Gunter Festel

- **Studium der Naturwissenschaften und Betriebswirtschaft/Volkswirtschaft**
  - Diplom und Dr. rer.nat. in Chemie mit den Schwerpunkten Bio- und Polymerchemie
  - Vordiplom in Betriebswirtschaftslehre, Diplom in Volkswirtschaftslehre
  - Diplom in Corporate Finance (Executive Master Program)
- **5 Jahre Industrie-Erfahrung in verschiedenen Managementpositionen bei der Bayer AG**
  - Laborleiter im Bereich Spezialitätenchemikalien
  - Stabsmitarbeiter für einen Mitglied des Direktoriums
  - Produktmanager mit Geschäftsverantwortung für ein 150 Millionen Euro-Geschäft
- **5 Jahre Beratungserfahrung im Bereich der Chemie-, Pharma- und Biotechindustrie**
  - Berater bei McKinsey in Brüssel, Frankfurt und London
  - Mitglied der Geschäftsführung bei Arthur D. Little Schweiz und Leiter des Chemie- und Healthcare-Geschäftes in der Schweiz sowie Co-Leiter des globalen Chemie- und Healthcare-Geschäftes
- **5 Jahre Business-Erfahrung bei FESTEL CAPITAL (Gründer und Geschäftsführer)**
- **Wissenschaftliche und andere Aktivitäten**
  - Gründer und Mitglied des Beirates der Vereinigung für Chemie & Wirtschaft innerhalb der Gesellschaft Deutscher Chemiker
  - Gründungsmitglied und Mitglied des Executive Council der China Association for Management of Technology
  - Gutachter für das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie beim Businessplanwettbewerb Science4Life
  - Autor von mehreren Büchern und mehr als 150 Publikationen zu Themen aus der Wirtschaft und Wissenschaft

