

JORQUERA, KRAFT & COMPANY

ERGEBNISSE UND SICHERHEIT  
FÜR DIE INVESTITIONEN UNSERER KLIENTEN

*RESULTS AND SECURITY  
FOR THE INVESTMENTS OF OUR CLIENTS*

# ERGEBNISSE

## ERGEBNISSE UND SICHERHEIT FÜR UNSERE KLIENTEN

JORQUERA, KRAFT & COMPANY unterstützt mittelständische Unternehmen, Konzerne und Finanzinvestoren bei der Durchführung von Beteiligungstransaktionen

- von der Akquisition bis zur Veräußerung
- bei der Beschaffung von Wachstumskapital/Venture Capital
- von mehrheitlicher Beteiligung über Minderheitsbeteiligung bis hin zur Transaktion ohne Kapitalbindung
- über alle Gestaltungsvarianten hinweg, wie zum Beispiel Übertragung von Geschäftsanteilen/Share Deal oder von Aktiva/Asset Deal, Fusion, Joint Venture, LBO/MBO, Allianz/Kooperation und Börsengang

## UMFASSENDE UNTERSTÜTZUNG IN ALLEN PHASEN

JORQUERA, KRAFT & COMPANY bietet seinen Klienten umfassende Unterstützung in allen Phasen ihrer Transaktionen und übernimmt sowohl bei der Vorbereitung als auch der Absicherung des unternehmerischen Erfolges nach dem formalen Abschluß Verantwortung.

- Entwicklung der Strategie für die Transaktion
- Identifikation potentieller Transaktionspartner
- Durchführung und Steuerung der Due Diligence
- Verhandlung und Abschluß
- Ergebnisrealisierung nach der Transaktion

## ERGEBNISORIENTIERUNG

JORQUERA, KRAFT & COMPANY richtet sein Vorgehen konsequent an den Interessen seiner Klienten aus. Wir legen Wert darauf, durch eindeutige Handlungsempfehlungen und maßgeschneiderte Aufbereitung der relevanten Informationen klare Entscheidungshilfen zu geben. Schwierige Situationen für unsere Klienten versuchen wir durch die Entwicklung kreativer Lösungen zu meistern. Wir sind überzeugt, zu jedem Projekt signifikante Wertschöpfung beizutragen. Wir sind daher auch bereit, uns an dem Erfolg unserer Arbeit für den Klienten messen zu lassen und an Risiko und Chance der Transaktion durch entsprechende Honorargestaltung zu partizipieren.

## ENGE ZUSAMMENARBEIT MIT UNSEREN KLIENTEN UND MANAGEMENT DES PROZESSES

JORQUERA, KRAFT & COMPANY arbeitet sehr eng mit seinen Klienten zusammen und stimmt sowohl inhaltliche wie auch prozessuale Fragen kontinuierlich ab. Unsere Ergebnisse fließen direkt und ohne Schnittstellenverluste in die Arbeit unserer Klienten ein. In dem Umfang, wie von unseren Klienten gewünscht, übernehmen wir Verantwortung für das Vorantreiben des Prozesses insgesamt und die Koordination eingeschalteter Berater, wie zum Beispiel Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte.

## DISKRETION UND EXKLUSIVITÄT

JORQUERA, KRAFT & COMPANY gewährt absolute Diskretion während der Durchführung einer Transaktion, um Unruhe im Markt zu vermeiden. Nach Abschluß von Transaktionen wird über die Ergebnisse zuverlässig Stillschweigen gewahrt. Jedes Projekt wird exklusiv für einen Klienten durchgeführt. Der Ausschluß von Interessenkonflikten wird garantiert.

## RESULTS

### RESULTS AND SECURITY FOR THE INVESTMENTS OF OUR CLIENTS

JORQUERA, KRAFT & COMPANY supports midsize companies, corporations, and financial investors in transactions.

- From acquisition to disposal
- Raising growth/venture capital
- From majority over minority shareholding to transaction without capital expenditure
- Covering all formal structures, including share and asset deal, merger, joint venture, LBO/MBO, strategic alliance, and going public

### COMPREHENSIVE SUPPORT IN ALL STAGES

JORQUERA, KRAFT & COMPANY offers its clients comprehensive support in all transaction stages and takes responsibility in preparing and securing the entrepreneurial success.

- Development of the transaction strategy
- Identification of potential transaction partners
- Execution and control of the due diligence
- Negotiations and closing
- Realizing results after the transaction

### RESULT ORIENTATION

JORQUERA, KRAFT & COMPANY is fully aligned with the interests of its clients. We place great importance on unequivocal recommendations and specifically formatted information as a basis for decision-making. We master difficult situations for our clients by developing creative solutions. Our essential mission is to add significant value to each and every project. We stand behind the level of success our work has for our clients and are prepared to share the entrepreneurial risk and opportunity of the transaction through our fee structure.

### CLOSE COOPERATION WITH OUR CLIENTS AND PROCESS MANAGEMENT

JORQUERA, KRAFT & COMPANY works very closely with its clients and continuously coordinates relevant issues and process questions. Without yield loss, our results input directly into the work of our clients. As far as requested by our clients, we drive the process as a whole including the coordination of other consultants such as auditors, tax advisers, and lawyers.

### CONFIDENTIALITY AND EXCLUSIVITY

To avoid disruptions in the market, JORQUERA, KRAFT & COMPANY guarantees absolute confidentiality throughout the entire project. Once a transaction is completed, the results remain confidential. Each transaction is implemented exclusively for a single client. The exclusion of conflicts of interest is guaranteed.

# STRATEGIE

## ENTWICKLUNG DER STRATEGIE FÜR DIE TRANSAKTION

Nicht jedes Unternehmen, das im Markt angeboten wird, paßt zur strategischen Ausrichtung. Bei Transaktionen sind neben dem Kaufpreis oft zusätzliche Kriterien von großer Bedeutung, wie zum Beispiel die Neuordnung der Wettbewerbssituation oder die adäquate Nachfolgeregelung an der Unternehmensspitze. JORQUERA, KRAFT & COMPANY beginnt mit der Adressierung solcher strategischer Fragestellungen die Arbeit für seine Klienten.

## SPARRINGSPARTNER UNSERER KLIENTEN

Unseren Klienten stehen wir für den vertraulichen strategischen Informations- und Gedankenaustausch zur Verfügung. Dabei verstehen wir uns als Sparringspartner und unterstützen mit unserem Know-how und unserer Erfahrung die Berücksichtigung der Kernerfolgskriterien unserer Klienten bei der Transaktion. Mit einem tiefen Verständnis der Aktivitäten und Perspektiven unserer Klienten und ihrer Attraktivität für potentielle Transaktionspartner unterstützen wir die Erarbeitung einer strategischen Vision, die nach außen kommuniziert wird.

## VERKAUFSMEMORANDUM/BUSINESS-PLAN

Ein hochwertig recherchiertes Verkaufsmemorandum ist für die Verkäufer eines Unternehmens eine wertvolle Unterstützung bei der Ansprache attraktiver Investoren. Für die Beschaffung von Wachstumskapital ist ein belastbarer Business-Plan unerlässlich. Durch zahlreiche Akquisitions- und Finanzierungsprojekte haben wir ein detailliertes Verständnis für die Perspektiven potentieller Investoren entwickelt und gehen gezielt und kompetent auf deren Informationsbedürfnisse ein.

## DEVELOPMENT OF THE TRANSACTION STRATEGY

*Not every target on the market suits strategic considerations. In transactions, criteria other than price frequently play an important role, such as restructuring the competitive landscape or securing an adequate successor at the helm of the company. This is where JORQUERA, KRAFT & COMPANY starts to work for its clients.*

## SOUNDING BOARD FOR OUR CLIENTS

*For our clients, we offer a confidential exchange of information and judgement. At the same time, we act as a sounding board and provide expert know-how and experience while taking into account the key success factors of our client as they relate to the transaction. With a thorough understanding of the activities and perspectives of our clients and their attractiveness for potential transaction partners, we support developing the strategic vision to be communicated externally.*

## SALES MEMORANDUM/BUSINESS PLAN

*A well-researched and documented sales memorandum provides valuable support to the seller of a company for approaching attractive investors. For raising venture capital, it is a necessity. Through numerous acquisitions and financing transactions, we have developed a detailed understanding for the perspective of potential investors and are able to effectively address their specific information needs.*

## IDENTIFIKATION

### IDENTIFIKATION POTENTIELLER TRANSAKTIONSPARTNER

Die Erstellung einer Adressatenliste stellt häufig den ersten Schritt bei der Identifikation potentieller Transaktionspartner dar. Eine solche Liste kann zum Beispiel zunächst auf Branchendaten und historischen Kontakten basieren. Gemeinsam mit seinen Klienten ergänzt JORQUERA, KRAFT & COMPANY sie häufig nach strategischen Gesichtspunkten, um die besten Transaktionspartner zu identifizieren und den optimalen Wert für seine Klienten zu realisieren.

### FINANZIELLE BEWERTUNG

Mit geeigneten finanztheoretischen Methoden unterstützen wir unsere Klienten bei Bewertungsfragen. Dabei arbeiten wir eng mit den steuerlichen Beratern und Wirtschaftsprüfern unserer Klienten zusammen. In die Bewertung fließen zum einen Vergangenheitsdaten ein, zum anderen Parameter, die aus der im Business-Plan kommunizierten strategischen Vision abgeleitet werden.

### INTERESSENLAGEN DER MÖGLICHEN TRANSAKTIONSPARTNER

Für die tatsächliche Realisierung des theoretischen Wertes der Transaktion ist es oft ausschlaggebend, die Interessenlage der möglichen Transaktionspartner zu verstehen und gezielt zu adressieren. Zunächst ist eine faktenorientierte Analyse der jeweiligen individuellen Interessenlage erforderlich. Darauf aufbauend können Auf- oder Abschläge, zum Beispiel für Synergieeffekte oder Integrationskosten, individuell quantifiziert und in die verschiedenen Verhandlungsphasen eingebracht werden.

### KONTROLLIERTE KOMMUNIKATION

Vertrauliche Informationen sollten kontrolliert weitergegeben werden. Dies kann mit einer persönlichen Ansprache und anonymisierten Zusammenfassung beginnen. Bei ernsthaftem Interesse und Sicherstellung der Vertraulichkeit werden danach schrittweise detailliertere Informationen übergeben. Kontinuierliche Überwachung und aktives Vorantreiben des Prozesses sind dabei wichtige Bestandteile unserer Arbeit.

### IDENTIFICATION OF POTENTIAL TRANSACTION PARTNERS

*Compiling a long list is often the first step in identifying potential transaction partners. It may initially be based on industry data and previous contacts. Together with its clients, JORQUERA, KRAFT & COMPANY frequently complements the list in line with strategic considerations in order to identify the best transaction partners and to realize the best value for its clients.*

### VALUATION

*We support our clients with the adequate valuation tools and work in close cooperation with their tax advisers and auditors. The valuation reflects historical data as well as parameters derived from the strategic vision communicated in the business plan.*

### UNDERSTANDING THE AGENDA OF POTENTIAL TRANSACTION PARTNERS

*In order to actually realize the theoretical value of a transaction, it is frequently decisive to understand and precisely address the agenda of the potential transaction partners. In a first step, this may require a specific fact driven analysis of their agenda. This serves as a basis to quantify individual premiums or discounts, for example for synergies or integration costs, which can be introduced during the different negotiation stages.*

### CONTROLLED COMMUNICATION

*It is essential to control the flow of confidential information. This may begin with a personal contact and an anonymous summary. Given serious interest and secured confidentiality, more information is gradually released. Continuous supervision and actively driving the process are important elements of our work.*

# DUE DILIGENCE

## DURCHFÜHRUNG UND STEUERUNG DER DUE DILIGENCE

Investoren werden typischerweise von Verkäufern bzw. Unternehmensgründern mit Vergangenheitsdaten und einem Business-Plan konfrontiert, dessen Zahlen eine positive Zukunft versprechen. Die klassische Legal und Financial Due Diligence arbeitet oft überwiegend vergangenheitsorientiert. Demgegenüber konzentriert sich JORQUERA, KRAFT & COMPANY auf die kommerzielle Zukunft des Targets. Bei Veräußerungen und der Beschaffung von Wachstumskapital legt JORQUERA, KRAFT & COMPANY den Schwerpunkt auf die proaktive Vorbereitung und auf die Vertretung der Klienteninteressen durch Begleitung der Due Diligence.

## ZUKUNFTSGERICHTETE ANALYSE DER ERTRAGSKRAFT BEI BETEILIGUNGEN

Wir analysieren, wie zuverlässig Vergangenheitsdaten fortgeschrieben werden können, und identifizieren und bewerten fundamentale Chancen und Risiken in Markt und Wettbewerb, bei Ertrags- und Kostenstrukturen, bei Kernkompetenzen und -technologien. Insbesondere hinterfragen wir die Nachhaltigkeit des Wachstums und der Ertragskraft. Häufig ist es integraler Bestandteil unseres Auftrages, zusätzliche Wertsteigerungspotentiale zu identifizieren, die im Business-Plan des Verkäufers nicht enthalten sind. Dadurch erlangen unsere Klienten einen Wettbewerbsvorteil, zum Beispiel, wenn der Unternehmensverkauf als Auktion abgewickelt wird.

## VORBEREITUNG UND STEUERUNG BEI VERÄUSSERUNGEN UND BESCHAFFUNG VON WACHSTUMSKAPITAL

Gemeinsam mit unseren Klienten bereiten wir die Due Diligence vor und wirken steuernd auf die Prüfungsaktivitäten der potentiellen Investoren und ihrer Berater ein. Die Vorbereitung der Due Diligence wird nahtlos mit dem erstellten Business-Plan abgestimmt. Neben einem reibungslosen Ablauf ist es dabei das Ziel, die Beantwortung auch kritischer Fragestellungen angemessen vorzubereiten.

## EXECUTION AND CONTROL OF THE DUE DILIGENCE

*Investors are typically confronted by sellers or company founders with historical data and a business plan promising a bright future. While the primary focus of classic legal and financial due diligence is often on the past, JORQUERA, KRAFT & COMPANY concentrates on the commercial future of the target. When working on the sell side, JORQUERA, KRAFT & COMPANY is focusing on the proactive preparation and the representation of the interests of its clients during the due diligence process.*

## ASSESSMENT OF FUTURE PROFITABILITY DURING ACQUISITIONS

*We analyze the reliability of historical data as it applies to the future. Then we identify and evaluate fundamental risks and opportunities as they relate to the market and the competition, the structure of revenue and costs, the core competencies and technologies. We take a particularly close look at the sustainability of growth and profitability of the target. Frequently, an integral part of our mission is to identify potential value gains that are not reflected in the seller's business plan. This gives our clients a competitive edge if the target is sold at auction.*

## PREPARATION AND CONTROLLING DURING DISPOSALS AND RAISING OF VENTURE CAPITAL

*Together with our clients, we prepare the due diligence and guide the auditing activities of potential investors and their advisers. The preparation of the due diligence is seamlessly coordinated with the business plan. Along with ensuring a smooth process, our objective is to be adequately prepared to answer critical questions.*

# VERHANDLUNG

## VERHANDLUNG UND ABSCHLUSS

Gewöhnlich entscheidet sich erst in dieser Phase, in welchem Umfang die vorbereitenden Arbeiten in vertraglich abgesicherte Ergebnisse umgesetzt werden können. Selten kann in kürzerer Zeit an anderer Stelle mehr Wert geschaffen oder auch verloren werden. JORQUERA, KRAFT & COMPANY arbeitet sehr eng und intensiv mit den Entscheidungsträgern seiner Klienten zusammen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

## STRUKTURIERUNG DER TRANSAKTION

Gemeinsam mit unseren Klienten erstellen wir eine Transaktionsstruktur auf Basis der geleisteten Vorarbeiten. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der angemessenen Abwägung von Chancen und Risiken sowie der konsistenten Abstimmung der einzelnen Bestandteile, zum Beispiel in operativer, strategischer, steuerlicher und juristischer Hinsicht.

## VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Wir führen die Verhandlungen vom ersten Kontakt bis zum Abschluß. Häufig entwickeln wir dabei proaktiv alternative Verhandlungsszenarien und bewerten ihre Auswirkungen auf das Gesamtergebnis. Die sorgfältige Vorbereitung spielt oft die entscheidende Rolle dabei, Potentiale in den Verhandlungen zu realisieren, die sonst nicht erzielbar wären.

## VERHANDLUNGSTAKTIK

Mit unseren Klienten stimmen wir den zeitlichen Ablauf und die Inhalte der Verhandlung eng ab. In unserem Verhandlungsansatz wird dabei die individuelle Entscheidungssituation jedes Verhandlungspartners spezifisch berücksichtigt. Während der gesamten Verhandlung stellen wir unseren Klienten die jahrelange Erfahrung unserer geschäftsführenden Partner sowohl aus der Beratung bei zahlreichen Transaktionen als auch aus eigener unternehmerischer Investitionstätigkeit zur Verfügung.

## NEGOTIATIONS AND CLOSING

*Usually it is only decided in this phase how much of the preparation can be translated into contractually guaranteed results. Rarely can more value be generated or lost in a shorter period of time elsewhere. JORQUERA, KRAFT & COMPANY cooperates very closely and intensively with the decision makers of its clients to achieve the best result possible.*

## STRUCTURING THE TRANSACTION

*Together with our clients, we develop a specific transaction structure based on the preparations made up to this point. Special attention is placed on an adequate assessment of opportunities and risks and the consistent integration of the individual elements including, for example, operational, strategic, tax, and legal considerations.*

## NEGOTIATIONS

*We lead the negotiations from initial contact to closing. Frequently, we proactively develop alternative negotiation scenarios and evaluate their impact on the total result. In many cases, a careful preparation plays the decisive role in realizing potentials in the negotiations which would not be possible otherwise.*

## NEGOTIATION TACTICS

*We closely coordinate the timing and the individual elements of the negotiation process with our clients. The particular interests of each negotiation partner are specifically addressed in our negotiation approach. During the entire negotiation, our clients have access to many years of experience of our managing partners from transaction advisory work as well as from investing own funds as entrepreneurs.*

## ERGEBNISREALISIERUNG

### ERGEBNISREALISIERUNG NACH DER TRANSAKTION

Der Erfolg einer Transaktion wird gewöhnlich durch die wirtschaftliche Realisierung des Verhandlungsergebnisses bestimmt. Auch nach dem formalen Abschluß einer Transaktion unterstützt JORQUERA, KRAFT & COMPANY seine Klienten bis zu dieser Realisierung.

### SICHERSTELLUNG DER GEGENLEISTUNG

Nach einer Veräußerung sind Zahlung und eventuelle andere Gegenleistungen entsprechend den vertraglichen Vereinbarungen fällig. Es ist eine wichtige Aufgabe bei jeder Transaktion, Leistungsstörungen so weit wie möglich durch Auswahl der Vertragspartner und Strukturierung vorzubeugen. Dennoch können sie in seltenen Fällen – aus typischerweise nicht beeinflussbaren Gründen – vorkommen. Dann unterstützen wir unsere Klienten mit höchster Intensität bei der Durchsetzung ihrer berechtigten Ansprüche, beispielsweise bei Nachverhandlungen oder einer juristischen Auseinandersetzung.

### REALISIERUNG DER WERTPOTENTIALE

Nach einer Akquisition zielen unsere Projekte direkt auf Ertragssteigerung. Die Programme zur Umsatzsteigerung haben oft eine längerfristige Ausrichtung. Beispiele sind die zielgerechte Ansprache profitabler Kundensegmente, das Ausnutzen von Veränderungen in den Distributionskanälen und die Stärkung der Vertriebsorganisation. Schnelle erste Erfolge können häufig durch die Reduzierung von fixen und variablen Kosten, zum Beispiel in Einkauf, Produktion und Verwaltung, erreicht werden.

### ABSICHERUNG DES WACHSTUMS

Nach der Beschaffung von Wachstumskapital leisten wir häufig Unterstützung bei der Realisierung der Wertpotentiale, ähnlich wie nach einer Akquisition. Zusätzlich stellen wir situationspezifisch weiteres Know-how und andere Ressourcen zur Verfügung. Dabei übernehmen wir Aufgaben in der Corporate Governance und in der Schnittstelle zum operativen Management. Typische Beispiele sind Controlling und Berichtswesen, das Erreichen im Beteiligungsvertrag vereinbarter Meilensteine und die Sicherstellung von Anschlußfinanzierungen.

### REALIZING RESULTS AFTER THE TRANSACTION

*The success of a transaction is usually determined by the economic realization of the negotiated results. Also, after the formal closing of a transaction, JORQUERA, KRAFT & COMPANY continues to support its clients until this very realization.*

### FOLLOWING UP ON OBLIGATIONS OF THE TRANSACTION PARTNER

*After a disposal, the payment and possibly other obligations are due as specified in the contract. An important task in every transaction is to prevent defaults by selecting the right transaction partner and structuring the transaction. However, defaults may nevertheless occur in rare instances. This is typically for reasons beyond control. We then provide our clients with full support in realizing their legitimate claims, for example, in follow-on negotiations or during litigation.*

### REALIZATION OF VALUE POTENTIAL

*Following an acquisition, our projects are directly aimed at profit enhancement. Programs for revenue growth frequently have perspectives over a longer term. Examples include a targeted approach to profitable customer segments, exploiting shifts in distribution channels, and reinforcing the sales organization. Prompt initial success can often be reached by streamlining fixed and variable cost structures, for example, in purchasing, manufacturing, and administration.*

### SECURING GROWTH

*After raising venture capital, we frequently support the realization of the value potential similar to a post merger integration. Additionally, we provide specific know-how and other resources by assuming designated responsibilities in corporate governance and interfacing with operational management. Typical examples include controlling and reporting, achieving milestones set out in the investment contract, and securing additional financing rounds.*

## KONTAKT



JORQUERA, KRAFT & COMPANY GMBH

Telefon + 49- (0)89-54504320

Fax + 49- (0)89-54504329

[www.JKCO.de](http://www.JKCO.de)

Markus Jorquera Imbernón

Markus Jorquera Imbernón war fünf Jahre bei der Unternehmensberatung Bain & Company in München und Hongkong tätig, bevor er sich 1999 als geschäftsführender Gesellschafter auf die Beratung seiner Klienten bei Transaktionen und damit zusammenhängenden Fragestellungen im Bereich Corporate Finance konzentrierte.

Durch zahlreiche erfolgreiche eigene Beteiligungen hat er umfangreiche unternehmerische Erfahrung erworben und verfügt als Beirats- und Aufsichtsratsmitglied verschiedener Unternehmen über ausgeprägte Kompetenz im Bereich Corporate Governance.

Herr Jorquera Imbernón ist Diplom-Informatiker der Universität Karlsruhe (TH), Forschungszentrum Informatik.

*Markus Jorquera Imbernón worked five years in management consulting with Bain & Company in Munich and Hong Kong before in 1999 as managing partner he focused on advising his clients on corporate finance transactions and related questions.*

*Through numerous successful own direct investments he possesses substantial experience as entrepreneur. As an advisory and supervisory board member of several companies he has acquired distinctive expertise in corporate governance.*

*Markus Jorquera Imbernón graduated in Information Technology from Universität Karlsruhe (TH) Forschungszentrum Informatik Karlsruhe.*