OSSI MOHR

Rang 8: Der Schweizer Rohstoffriese Glencore kaufte das kasachische Bergbauunternehmen Kazzinc für 1,3 Milliarden Franken.

Vorbereitung ist entscheidend

Nachfolgeregelung Oft wird aus emotionalen Gründen die Suche nach einem Käufer zögerlich oder verspätet angegangen.

BEAT UNTERNÄHRER UND MARCO MÜLLER

Viele Beispiele aus der Praxis zeigen, dass ein angemessener Preis für ein Unternehmen in der Regel nur dann erreicht werden kann, wenn vor dem eigentlichen Verkauf die Nachfolgeregelung innerbetrieblich fundiert vorbereitet wird – insbesondere dann, wenn externe Dritte, welche das Unternehmen vorgängig nicht im Detail kennen, als Käufer gesucht werden. Gemäss unseren Statistiken wird die Hälfte der Schweizer Familienunternehmen, statt sie an die zweite Generation zu übertragen, an eine externe Partei verkauft. Dabei sind Verkäufe an Managementteams (Management Buyouts/Buy-ins) und Verkäufe an strategische Investoren sowie Finanzinvestoren (Dritte) etwa gleich häufig anzutreffen.

Im Jahr 2012 wurden über 400 Transaktionen, bei denen ein Schweizer Zielunternehmen an Externe verkauft wurde, notiert. Rund 10 bis 20 Prozent davon betreffen Familienunternehmen. Bei Nachfolgeregelungen in mittelständischen Unternehmen geht es oft nicht nur um die Erzielung eines möglichst hohen Preises. Vielmehr spielen weitere Aspekte, wie die Sicherstellung von Arbeitsplätzen am aktuellen Standort oder die nachhaltige Fortführung der unternehmerischen Tradition, eine zentrale Rolle.

Oft mangelhafte Vorbereitung

Die Erfahrung zeigt, dass der Nachfolgeprozess in inhabergeführten Unternehmen oftmals nur zögerlich oder verspätet angegangen wird – auch aufgrund emotionaler Komponenten, die bei der Trennung vom Lebenswerk mitspielen. So kommt es häufig vor, dass mittelständische Firmen nur mangelhaft auf den Verkaufsprozess vorbereitet sind. Um dies zu verhindern, gibt es innerbetriebliche Massnahmen, welchen in der Planung einer Nachfolgeregelung frühzeitig ausreichend Beachtung geschenkt werden sollte.

Kaufinteressenten legen häufig ein Augenmerk auf gut strukturierte Unternehmen, da klare, dokumentierte – und gelebte – betriebliche Abläufe und Strukturen auf eine professionelle und nachhaltige Unternehmensführung schliessen lassen. Die Erfahrung aus Verkaufsprozessen zeigt, dass gut dokumentierte finanzielle und operative Prozesse deshalb oft eine hohe Preisrelevanz aufweisen.

Neue Führungsstrukturen aufbauen

Oft nehmen Inhaber in mittelständischen Unternehmen eine tragende Rolle im Geschäftsbetrieb ein. Um die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens nach Ausscheiden des Gründers sicherzustellen, ist daher der frühzeitige Aufbau eines Managements, das die Abhängigkeit vom Firmengründer verringert und sich als unabhängig operierendes Führungsgremium etablieren kann, essenziell. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass sich nicht jedes neue Managementteam in seiner Zusammensetzung gleich zu Beginn als geeignet herausstellt. Daher ist der Prozess der Managementnachfolge schon einige Jahre vor dem Verkaufsprozess anzupacken.

Eine realistische und nachprüfbare Business- und Finanzplanung zeugt davon, dass sich das Management intensiv mit der Zukunft der Firma beschäftigt, und hilft Kaufinteressenten, das Zukunftspotenzial des Unternehmens besser abzuschätzen. Eine solche Planung sollte dabei von Inhaber und Management – und nicht vom Verkaufsberater – für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren erstellt werden und wesentliche Werttreiber aufzeigen.

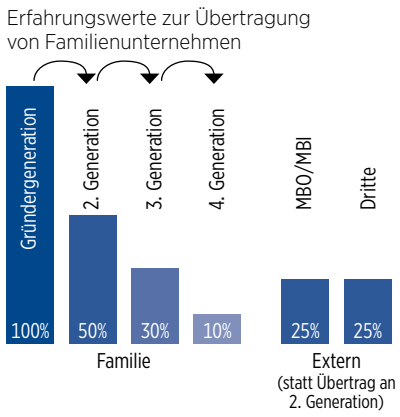
Zu den Vorbereitungen einer Nachfolgeregelung gehört auch, sich ausführlich über das Anforderungsprofil eines potenziellen Käufers Gedanken zu machen. Je nach Ausgangssituation können sowohl strategische Käufer wie auch Investoren aus der Private-Equity-Branche eine gute Lösung darstellen. Während strategische Käufer in der Regel über hohe Produkt- und Marktkompetenz sowie Zugang zu internationalen Märkten verfügen, sollten erfahrene Finanzinvestoren in der Lage sein, breiter abgestützte Führungsstrukturen, im Rahmen einer unabhängigen Weiterführung eines Unternehmens, zu implementieren.

Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolgereglung stellt sicher, dass das Unternehmen optimal auf einen Verkauf vorbereitet ist. Auch werden dabei Schwächen des Unternehmens frühzeitig ersichtlich, welche dann vor dem Verkaufsprozess korrigiert werden können.

Beat Unternährer, Partner, und Marco Müller, Consultant, The Corporate Finance Group AG, Zürich.

Generationenwechsel

Erfahrungswerte zur Übertragung von Familienunternehmen



QUELLE: THE CORPORATE FINANCE GROUP

M&A Schweiz–Schweiz

Übernahmen von Schweizer Firmen durch schweizerische Unternehmen 2012

Käufer	Übernommene Firma	Branche	Transaktionspreis (in Mio. Fr.)
A			
A. Lehmann Elektro AG, Gossau	Jakob Studerus Elektr. Anlagen GmbH, Waldkirch	Haustechnik	–
Aare Finanz- und Holding-AG, Olten	De Sede AG, Klingnau Machalke Polsterwerkstätten GmbH & Co. KG	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
ABTell Wertschöpfungs AG, Cham	Blumer Maschinenbau AG, Otelfingen	Maschinen/Apparate	–
Aduno SA, Bedano	Revi-Leasing und Finanz AG, Langenthal	Banken/Finanzen	–
Aevis Holding SA, Freiburg	Klinik Lindberg AG, Winterthur	Chemie/Pharma/Gesundheit	–
Aevis Holding SA, Freiburg	Swiss Healthcare Properties AG, Baar	Chemie/Pharma/Gesundheit	28,0
Aevis Holding SA, Freiburg	Hôpital de La Providence, Neuenburg	Chemie/Pharma/Gesundheit	–
Aevis Holding SA, Freiburg	AS Ambulances Services SA, Genf	Chemie/Pharma/Gesundheit	–
AIM Software AG, Pfäffikon	ABI Informatic Urdorf AG, Urdorf	Informatik	–
Aktiengesellschaft für Neue Zürcher Zeitung	Swiss Economic Forum AG, Thun	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
Alfred Müller Holding AG, Baar	Perlen Immobilien AG, Perlen	Dienstleistungen	–
Allreal Holding AG, Baar	Hammer Retex AG, Cham	Dienstleistungen	–
Also-Actebis Holding AG, Hergiswil	NRS Printing Solutions AG, Thun	Dienstleistungen	–
B			
Banque Privée Edmond de Rothschild S.A.	Sella Bank AG, Lugano	Banken/Finanzen	–
Bea + Poly-Verlags AG, Brugg	Editions Mondo S.A., Vevey	Medien/Verlage	–
Berner Kantonalbank AG, Bern	Hypothekenportfolio der Pensionskasse des Bundes Publica, Bern	Banken/Finanzen	–
Bibliotheca RFID Library Systems AG, Cham	Trion AG, Dübendorf	Informatik	–
BKW AG, Bern	Curea Elektro AG, Landquart	Energieversorgung	–
BKW AG, Bern	EES Jäggi-Bigler AG, Etziken	Energieversorgung	–
Bossard Holding AG, Zug	Verbindungstechnik von KVT-Koenig AG, Dietikon	Bauen/Bauzulieferer	200,0
Burkhalter Holding AG, Zürich	Ebnöther Elektro AG, Schübelbach	Haustechnik	–
Burkhalter Holding AG, Zürich	Bärtsch Elektro AG, Bülach	Haustechnik	–
C			
CGS Management AG, Pfäffikon	Rauscher & Stoecklin AG, Sissach	Elektronik	–
Christian Seiler, Roberto Seiler	Seiler Hotels Zermatt AG, Zermatt	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
Claro fair trade AG, Orpund	Fair-Trade-Geschäft von Caritas Schweiz, Luzern	Gross-/Detailhandel	–
Clientis Bernerland Bank, Sumiswald	Spar + Leihkasse Münsingen AG, Münsingen	Banken/Finanzen	–
Compagnie Financière Richemont, Bellevue	Varin Varinor S.A., Delémont	Uhrenindustrie	–
Coop Genossenschaft, Basel	Betty Bossi AG, Zürich	Nahrungsmittel/Getränke	–
D			
DKSH Holding AG, Zürich	Staerkle & Nagler AG, Zollikon	Gross-/Detailhandel	–
Ducartis Holding AG, Zürich	Arbuthnot AG, Zürich	Banken/Finanzen	2,0
E			
EBL, Liestal	Medianet Holding AG, Schlosswil	Telekommunikation	–
Emil Frey AG, Zürich	Alpcar AG, Docar AG, Lidoc Immobilien AG, Chur	Dienstleistungen	–
Emil Frey AG, Zürich	Hertz GmbH, Schlieren	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
Escor Casinos & Entertainment SA, Düdingen	Highlight Event AG, Luzern	Dienstleistungen	–
Estech Industries Holding AG, Seon	FHS Frech-Hoch AG, Sissach	Maschinen/Apparate	–
F			
Frenetic Films AG, Zürich	Columbus Film AG, Zürich	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
G			
Galderma Pharma SA, Lausanne	Spirig Pharma AG, Egerkingen	Chemie/Pharma/Gesundheit	–
GAM Holding AG, Zürich	Arkos Capital SA, Lugano	Banken/Finanzen	10,0
Ganz & Co. AG, St. Gallen	Zuffelato + Wirrer AG, St. Gallen	Bauen/Bauzulieferer	–
Garaio AG, Bern	in4U AG, Lyss	Informatik	–
Gebrüder Brun AG, Luzern	BAU AG Hoch- und Tiefbau, Erstfeld	Bauen/Bauzulieferer	–
Glencore International AG, Baar	Xstrata plc, Zug	Energieversorgung	36680,4
Green.ch AG, Brugg	Genotec AG, Allschwil	Informatik	–
Gribi Group AG, Basel	Randal AG, Aarau	Dienstleistungen	–
Groupe Minoteries, Granges-près-Marnand	Bonvita AG, Stein am Rhein	Nahrungsmittel/Getränke	–
H			
Helvetia Holding AG, St. Gallen	SEV Versicherungen Genossenschaft, Basel	Versicherungen	–
Hotelplan Holding AG, Opfikon	Travelwindow AG, Zürich	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
I			
Iba AG, Bolligen	Tramondi Büro AG, Hägendorf	Gross-/Detailhandel	–
IED Holding AG, Zug	NetLeit AG, Visp	Energieversorgung	–
Implenia AG, Dietlikon	Locher Bauunternehmung AG, Zürich	Bauen/Bauzulieferer	–
Implenia AG, Dietlikon	Baugerüstgeschäft der Robert Aebi AG, Regensdorf	Bauen/Bauzulieferer	–
J			
Julius Baer Group Ltd., Zürich	Bank of China (Suisse) SA, Genf	Banken/Finanzen	–
K			
Kähli Holding AG, Zürich	Industrieliegenschaft der Accu Holding AG, Zürich	Banken/Finanzen	7,3
Klesch & Company SA, Genf	Raffinerie in Petit-Couronne von Petroplus Holdings	Energieversorgung	–
M			
Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich	Cash + Carry Angehrn AG, Gossau	Gross-/Detailhandel	–
Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich	55 Esso Convenience-Verkaufsläden von Socar Energy Switzerland Holdings AG, Zug	Gross-/Detailhandel	–
O			
Oettinger Imex AG, Basel	Contashop AG, Oberentfelden	Gross-/Detailhandel	–
Orascom Development Holding AG, Altdorf	Andermatt Gotthard Sportbahnen AG, Andermatt	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
Orascom Development Holding AG, Altdorf	Sedrun Pendicularas SA, Tujetsch	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
Orior AG, Zürich	Mösli Fleischwaren AG, Zuzwil	Nahrungsmittel/Getränke	–
P			
PKB Privatbank SA, Lugano	CMB Banque Privée (Suisse) SA, Lugano	Banken/Finanzen	–
R			
Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, St. Gallen	Notenstein Privatbank AG, St. Gallen	Banken/Finanzen	–
Regiobank Solothurn AG, Solothurn	Siemens Leasing AG, Zürich	Banken/Finanzen	–
Repower AG, Brusio	Wasserkraftwerk der Landquart AG, Landquart	Energieversorgung	–
Rhenochem AG, Basel	Allpack Group AG, Reinach	Verpackung/Papier	–
Ringier Holding, Zofingen Tamedia, Zürich	jobs.ch holding ag, Zürich	Dienstleistungen	390,0
Ruag Holding AG, Bern	Geschäftsbereich Defense von Ascom Holding, Bern	Telekommunikation	16,0
Rudolf Maag	Grand Hotel Bellevue SA, Gstaad	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
S			
Samsa Beteiligungs- u. Consulting, Schwende	Stilo AG Büromöbel, Bühler	Gross-/Detailhandel	–
Schindler Aufzüge AG, Ebikon	Henseler Aufzüge AG, Küssnacht a. Rigi	Maschinen/Apparate	–
Schweizerische Post, Bern	Direct Mail Company AG, Basel Direct Mail Logistik AG, Basel	Dienstleistungen	–
Schweizerische Post, Bern	Zustellgeschäft der AWZ AG, Bern	Spedition/Logistik	–
Schweizerische Post, Bern	Velopass sàrl, Lausanne	Freizeit/Reisen/Gastgewerbe	–
Services Industriels de Genève, Le Lignon	Tournevent SA, Rocherfort, Verrivent SA, Les Verrières, Windpark Jaunpass AG, Boltigen	Energieversorgung	4,0
Sitasys AG, Bern	Civil Security Geschäft der Ascom Holding, Bern	Telekommunikation	–
Starrag Group Holding AG	Bumotec SA, Sâles	Maschinen/Apparate	–
Stutz Holding AG, St. Gallen	Häni Bau AG, Dettighofen	Bauen/Bauzulieferer	–
Swatch Group SA, Neuenburg	Simon et Membrez SA, Delémont	Uhrenindustrie	–
Swiss Prime Site AG, Zürich	Wincasa AG, Zürich	Dienstleistungen	–
Swisscom AG, Ittigen	Datasport AG, Gerlafingen	Dienstleistungen	–
Swisscom AG, Ittigen	Localina AG, Zürich	Informatik	–
T			
Thomas Krebs, Markus Scheidegger	Peter Spring AG, Gwatt	Bauen/Bauzulieferer	–
Tobi Seeobst AG, Bischofszell	Charles Füglister AG, Dietikon	Nahrungsmittel/Getränke	–
Treternity AG, Lachen	Ortel Mobile Switzerland GmbH, Bern	Telekommunikation	–
Trudel Fashion Group AG, Baar	Fabric Frontline Zurich AG, Zürich	Textil/Bekleidung	–
U			
Union Bancaire Privée, UBP SA, Genf	Banco Santander (Suisse) AG, Genf	Banken/Finanzen	–
Upc cablecom GmbH, Zürich	Télémeyrin SA, Meyrin	Telekommunikation	–
V			
Vuignier Yvan	Comfriends S.A., Aubonne	Medien/Verlage	–
W			
Walter Meier AG, Schwerzenbach	MWH Barcol-Air AG, Stäfa	Haustechnik	–

ANGEKÜNDIGTE, HÄNGIGE UND ABGESCHLOSSENE ÜBERNAHMEN. DIE LISTE ERHEBT KEINEN ANSPRUCH AUF VOLLSTÄNDIGKEIT

QUELLE: THE CORPORATE FINANCE GROUP

© Alle Rechte vorbehalten - Axel Springer Schweiz AG, - Jede Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.as-infopool.de/lizenzierung HANDELSZEITUNG-2013-01-17-tui- 56865e4cf460000041b45f92cb8951a5