PETER FROMMENWILER

Rang 10: Die französische NJJ Capital des Unternehmers Xavier Niel kaufte für 2,8 Milliarden Franken den Schweizer Mobilfunkanbieter Orange Communications.

Mit Schwung aus dem Nullpunkt

Sigmoid-Kurve Die Anpassung des Geschäftsmodells in Zeiten des Profits und des Wachstums einzuleiten, benötigt Mut sowie Überzeugungskraft.

MARCO MÜLLER UND MICHEL SUTTERLÜTI

Vor drei Jahren wurden am Hollywood Boulevard die Schilder des weltbekannten Kodak Theatre abmontiert. Kodak, der Pionier der Fotografie, musste Insolvenz anmelden. Der Konzern hatte die digitale Revolution verschlafen. Noch in den 1990er-Jahren versuchte man, in der digitalen Fotografie Fuss zu fassen. Doch es war zu spät. Der Markt wurde längst von anderen grossen Konkurrenten besetzt und dominiert.

Die Problematik, dass Handlungsbedarf meist zu spät erkannt wird, um Reaktionen einzuleiten – in der wirtschaftsakademischen Literatur in der Sigmoid-Kurve beschrieben –, betrifft nicht nur Konzerne, sondern auch mittelständische Unternehmen und ganze Industriezweige. Die Situation einer Stagnation wird meist zusätzlich verschärft, wenn eine konjunkturelle Abschwächung oder Rezession droht.

Vier Phasen eines Unternehmenszyklus

Ein Unternehmen durchlebt über die Jahre verschiedene Phasen und Zyklen. Dabei trifft der Unternehmer jeweils auf unterschiedlichste strategische Herausforderungen, die es zu überwinden gilt. Ein Zyklus kann anhand der s-förmigen Sigmoid-Kurve, die den Erfolg des Unternehmens über einen Zeitraum aufzeigt, in vier verschiedene Phasen gegliedert werden: 1. Pionierphase, 2. Wachstumsphase, 3. Reifephase, 4. Wendephase.

Die Theorie der Sigmoid-Kurve geht davon aus, dass stetiges Wachstum nicht möglich ist und jede Kurve früher oder später ihren Nullpunkt erreicht. Kernaufgabe jedes Unternehmers ist es demnach, diesen Nullpunkt – das «Plateau in Growth» – frühzeitig zu antizipieren und mit entsprechenden strategischen Massnahmen rechtzeitig zu überwinden und einen neuen Zyklus einzuleiten.

Die Schwierigkeit dabei ist, den richtigen Zeitpunkt zur Implementierung der strategischen Massnahmen zu treffen. Werden Anpassungen am Geschäftsmodell zu spät vorgenommen, gestaltet sich die Umsetzung oftmals sehr schwierig und kann, wie im Extremfall bei Kodak, bis in die Insolvenz führen. Kodak hat die Gefahr der Markteinführung von Ersatzlösungen, die bestehende Produkte substituieren, unterschätzt und konnte nicht mehr rechtzeitig darauf reagieren.

Deshalb ist die ständige Auseinandersetzung mit möglichen Zukunftsoptionen, die sich dem Unternehmen bieten, unumgänglich. Paradoxerweise sollte eine Anpassung des Geschäftsmodells in einem Zeitraum eingeleitet werden, in dem man profitabel ist. Der britische Wirtschaftsphilosoph Charles Handy schreibt dazu, ein Unternehmer müsse frühzeitig realisieren: «What got you where you are, won't keep you where you are.» Eine signifikante Anpassung des Geschäftsmodells in Zeiten des Profits und des Wachstums einzuleiten, benötigt Mut sowie Überzeugungskraft. Sie bringt schliesslich immer eine Phase des Aufbaus, der Unsicherheit und oftmals auch des ausbleibenden Erfolgs (Pionierphase) mit sich. Mögliche Indikatoren für ein allmähliches Ende der Reife- und Wachstumsphase können sinkende Forschungs- und Entwicklungsausgaben im Verhältnis zum Umsatz oder notwendige Preisreduktionen aufgrund sinkender Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produkte oder Dienstleistungen sein.

Überwindung des Plateau in Growth

Erneuerungen wie die Erschliessung eines neuen Marktes oder die Einführung einer neuen Produktlinie sind zeit- und ressourcenintensiv und können oftmals nicht aus dem laufenden Geschäft finanziert werden. In solchen Fällen können externe Investoren, die auf gefestigte, mittelständische Unternehmen fokussiert sind, die benötigten Mittel zur Verfügung stellen. Nebst deren Einbindung kann eine strategische Kooperation mit einem Partner, ein Eigentümerwechsel oder eine Unternehmensakquisition neue Impulse und Wachstumsanreize bewirken.

Eine allgemeingültige Empfehlung, wann entsprechende Initiativen zur Überwindung des Plateau in Growth eingeleitet werden sollen, kann nicht gegeben werden. Die wichtigste Erkenntnis der Sigmoid-Kurve ist, dass man sich als Unternehmer laufend mit möglichen Alternativen und Anpassungen des aktuellen Geschäftsmodells auseinandersetzen muss und entsprechende Initiativen frühzeitig und vorausschauend prüft, auch wenn deren Lancierung aus heutiger Sicht noch nicht zwingend notwendig erscheint.

Marco Müller und Michel Sutterlüti, beide Berater, The Corporate Finance Group, Bern und Zürich.

FORTSETZUNG VON SEITE 48

M&A Schweiz–Schweiz 2014: Übernahmen Schweizer Firmen durch Schweizer Unternehmen

Käufer, Ort	Übernommene Firma, Ort	Branche	Transaktionspreis (in Mio. Fr.)
S			
Simpex Electronic AG, Wetzikon	Bereich Löten von Egli Fischer & Co. AG, Zürich	Industrie	–
St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG, St. Gallen	Kraftwerkanlagen von Innobas AG, Flums	Energie und Versorgung	–
St. Galler Kantonalbank SGKB, St. Gallen	Vadian Bank AG, St. Gallen	Finanzdienstleistungen	–
St-Paul Imprimeries et la Liberte Médias SA, Freiburg	«La Broye Hebdo» von Tamedia AG, Zürich	IT, Medien und Telekommunikation	–
Swiss Edu Investment Partners AG, Zug	H.B.S. Schulen AG, Rapperswil-Jona	Dienstleistungen	–
Swiss Edu Investment Partners AG, Zug	HMZ Academy AG, Baar, und Dialogica International AG, Baar	Dienstleistungen	–
Swisscom AG, Worblaufen	E-Research AG, Zürich	IT, Medien und Telekommunikation	–
Swisscom AG, Worblaufen	PubliGroupe SA, Lausanne	IT, Medien und Telekommunikation	475.0
Swisscom AG, Worblaufen	Veltigroup SA, Lausanne	IT, Medien und Telekommunikation	–
SwissTech Watch Components SA, Lausanne	Boucledor SA, Meyrin	Konsumgüter und Detailhandel	–
T			
Tamedia AG, Zürich	«Landbote» von Ziegler Druck und Verlag, Winterthur	IT, Medien und Telekommunikation	–
Tamedia AG, Zürich	Home.ch von LTV Gelbe Seiten AG, Zürich	IT, Medien und Telekommunikation	–
Tamedia AG, Zürich	Doodle AG, Zürich	IT, Medien und Telekommunikation	–
Thomas Gabathuler	Wilmaa GmbH, Zürich	IT, Medien und Telekommunikation	–
tilia Stiftung für Langzeitpflege, Köniz	Pflegezentrum Elfenau, Bern	Gesundheitliche Dienstleistungen	–
TYROLIT Hydrostress AG, Pfäffikon	Nestag Diamant- & Schleiftechnik AG, Eptingen	Industrie	–
U			
UBS AG, Zürich	Swiss Solar Invest AG, Baar	Energie und Versorgung	–
upc cablecom GmbH, Zürich	Kabelnetz in Ligerz von Garo Immobilien AG, Brügg	IT, Medien und Telekommunikation	–
upc cablecom GmbH, Zürich	Komtech AG, Wetzikon	IT, Medien und Telekommunikation	–
upc cablecom GmbH, Zürich	Glasfaserkabelnetz von uznachcable Genossenschaft Uznach SG, Uznach	IT, Medien und Telekommunikation	–
V			
Valora Holding AG, Muttenz	Naville SA, Lancy	Konsumgüter und Detailhandel	90.0
Verkehrsbetriebe Biel VB, Biel	Funic AG, Evilard	Transport und Logistik	–
Vistra Holding SA, Genf	Qubus Management AG, Zürich	Finanzdienstleistungen	–
Vögtli Bürotechnik AG, Münchenstein	KTR Office AG, Nenzlingen	Konsumgüter und Detailhandel	–
W			
W. Gassmann AG, Biel	Publikation Digital AG, Gerlafingen	Dienstleistungen	–
W. Gassmann AG, Biel	Mediancer Sàrl, Lausanne	IT, Medien und Telekommunikation	–
Wadjet AG, Wädenswil	Bereich Digitaldruck von Mantel Digital AG, Wädenswil	Dienstleistungen	–
Z			
zahnarztzentrum.ch Holding AG, Winterthur	AAZ Am Aeschenplatz Zahnklinik AG, Basel	Gesundheitliche Dienstleistungen	–
Zimgroup Holding AG, Buochs	Dillier AG, Sarnen	Transport und Logistik	–
Zürcher Kantonalbank ZKB, Zürich	Swisscanto Holding AG, Bern	Finanzdienstleistungen	360.3

ANGEKÜNDIGTE, HÄNGIGE UND ABGESCHLOSSENE ÜBERNAHMEN. DIE LISTE ERHEBT KEINEN ANSPRUCH AUF VOLLSTÄNDIGKEIT. QUELLE: THE CORPORATE FINANCE GROUP

M&A Akquisitionen 2014: Zukäufe von Anteilen mit Schweizer Beteiligung (Auswahl)

Käufer	Land	Kauft Beteiligung an	Land	Anteile (in %)	Branche	Transaktionspreis (in Mio. Fr.)
Artemis Holding AG	CH	AFG Arbonia-Forster Holding AG	CH	21.9	Chemie, Bau und Rohstoffe	–
BKW AG und ZKB	CH	Ampard AG	CH	<50.0	IT, Medien und Telekommunikation	–
Credit Suisse Group AG	CH	BKW Netzbeteiligung AG	CH	49.9	Energie und Versorgung	47.0
Diethelm Keller Holding AG	CH	DEDON GmbH	DE	50.0	Konsumgüter und Detailhandel	–
Gunvor Group Ltd.	CH	Rorvik Timber AB	SE	39.5	Chemie, Bau und Rohstoffe	34.0
Novartis AG	CH	Gamida Cell Ltd.	IL	15.0	Gesundheitliche Dienstleistungen	31.7
Postfinance AG	CH	Swissquote Group Holding AG	CH	5.0	Finanzdienstleistungen	–
Ringier Holding AG	CH	JobCloud AG	CH	12.9	IT, Medien und Telekommunikation	59.0
Schwyzer Kantonalbank	CH	Swiss Quality Broker AG	CH	<50.0	Finanzdienstleistungen	–
Sika AG	CH	DYFLEX Co. Ltd.	JP	24.5	Chemie, Bau und Rohstoffe	–
Tamedia AG	CH	PubliGroupe SA	CH	10.3	IT, Medien und Telekommunikation	44.7
Valora Holding AG	CH	Dealini (Schweiz) AG	CH	40.0	IT, Medien und Telekommunikation	–
Zurich Insurance Group AG	CH	BanSabadell Group und EGFP SA	ES	50.0	Finanzdienstleistungen	261.0

ANGEKÜNDIGTE, HÄNGIGE UND ABGESCHLOSSENE ZUKÄUFE. DIE LISTE ERHEBT KEINEN ANSPRUCH AUF VOLLSTÄNDIGKEIT. QUELLE: THE CORPORATE FINANCE GROUP

M&A Devestitionen 2014: Verkäufe von Anteilen mit Schweizer Beteiligung (Auswahl)

Verkäufer	Land	Verkauft Beteiligung an	Land	Anteile (in %)	Branche	Transaktionspreis (in Mio. Fr.)
Atul Europe Ltd.	GB	M. Dohmen SA	CH	50.0	Chemie, Bau und Rohstoffe	3.1
BKW AG	CH	Jungfraubahn Holding AG	CH	10.3	Transport und Logistik	43.9
Burelle SA	FR	Signal AG	CH	50.0	Dienstleistungen	20.0
Financière Richemont SA	CH	LaShou Group Inc.	CN	<50.0	IT, Medien und Telekommunikation	–
Gaydoul Group AG	CH	Hanhart AG	CH	–	Konsumgüter und Detailhandel	–
Nestlé SA	CH	Nestlé Korea Ltd.	CH	50.0	Konsumgüter und Detailhandel	118.0
Nestlé SA	CH	L'Oréal SA	FR	8.0	Konsumgüter und Detailhandel	7347.0
Novartis AG	CH	LTS Lohmann Therapie-Systeme AG	DE	43.0	Gesundheitliche Dienstleistungen	–
Patric Simmen	CH	SimmenGroup Holding AG	CH	49.0	Dienstleistungen	7.0
Ringier Holding AG	CH	Scout24 Schweiz AG	CH	49.0	IT, Medien und Telekommunikation	–
Ringier Holding AG	CH	Omnimedia AG	CH	49.0	IT, Medien und Telekommunikation	–
ViewPoint Capital Partners	CH	BrandMaker GmbH	DE	<50.0	IT, Medien und Telekommunikation	–
Unbekannt	–	Swiss Capital Corporate Finance AG	CH	50.0	Finanzdienstleistungen	–

ANGEKÜNDIGTE, HÄNGIGE UND ABGESCHLOSSENE VERKÄUFE. DIE LISTE ERHEBT KEINEN ANSPRUCH AUF VOLLSTÄNDIGKEIT. QUELLE: THE CORPORATE FINANCE GROUP

ANZEIGE

© Alle Rechte vorbehalten - Axel Springer Schweiz SE, - Jede Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.as-infopool.de/lizenzierung HANDELSZEITUNG-2015-01-15-tui- 380ce1f255c4000040df75b5fe776537