

Firmenfusionen: Was die Grossen können, können auch KMU?

Der Markt an Mergers & Acquisitions wird derzeit von einer positiven Wirtschaftsentwicklung begünstigt. Im ersten Halbjahr 2014 kam es zu einigen Grossfusionen – auch mit Schweizer Beteiligung. Doch wie betätigen sich KMU im Akquisitionsmarkt?

VON THOMAS BERNER

Schweizer Unternehmen waren im ersten Halbjahr 2014 an insgesamt 153 Deals im In- und Ausland beteiligt. Darunter wurden gleich mehrere Transaktionen mit einem Wert von über einer Milliarde US-Dollar registriert, was die Dynamik am Markt verdeutlicht und zeigt, dass das hohe Volumen nicht nur auf einzelnen Grossereignissen basiert. Dies zumindest zeigt eine aktuelle Erhebung von KPMG. Insgesamt beträgt das Volumen der Transaktionen 114 Milliarden US-Dollar. Allein 40 Milliarden «schwer» ist der Zusammenschluss der Zementhersteller Lafarge und Holcim.

Synergien nutzen oder Portfolio bereinigen. Gemäss KPMG sind es vor allem zwei Trends, welche hinter solchen Transaktionen stehen. Zum einen geht es den beteiligten Unternehmen bzw. Konzernen darum, Kernkompetenzen zu vereinigen und Synergien zu nutzen. Zum anderen besteht immer wieder der Anlass, das Firmenportfolio zu bereinigen. Ein Beispiel hierzu ist Novartis: Der Pharmakonzern ist dabei, durch die Veräusserung der Tiergesundheitspartei und der Impfstoffabteilung sich von Nicht-Kerngeschäften zu trennen. Damit beschafft sich das Unternehmen neue Liquidität für Investitionen ins eigentliche Kerngeschäft. Und auch da geht es um Milliardensummen.

Keine Frage von Grösse. Doch wie sieht es in der Welt der KMU aus? Auch da besteht eine rege Aktivität, wie ein Blick in einschlägige Firmenkauf- und -ver-

kaufsplattformen wie businessbroker.ch oder companymarket.ch zeigt. Hunderte von Firmen – vom Einzelunternehmen bis hin zu KMU mit globalen Aktivitäten oder Start-ups auf der Suche nach Investoren – stehen zum Verkauf. In den wenigsten Fällen geht es dabei um Milliardenbeträge; Transaktionen bewegen sich da eher in einem Bereich von ein paar Hunderttausend Franken, können aber durchaus auch Summen von bis zu zehn Millionen Franken erreichen.

Von Nachfolgeregelung bis zum Weg in die Selbstständigkeit. Auch Firmentransaktionen bei KMU folgen den oben erwähnten Trends. Doch eine häufige Triebfeder für den Verkauf einer Firma ist die Nachfolgeregelung. Ein Grossteil von KMU-Firmentransaktionen ist denn auch in diesem Zusammenhang zu sehen. Auf der einen Seite steht da der Firmenpatron, der sein Lebenswerk in neue Hände geben kann, auf der anderen Seite ein wachstumsorientiertes Unternehmen, welches mit der Akquisition seine Position am Markt stärken kann – und vielleicht auf diesem Weg einen Wettbewerber elegant los wird. Der Kauf eines Unternehmens ist aber auch eine Möglichkeit, sich selbstständig zu machen.

Sorgfältige Due Diligence. Firmenakquisitionen oder Fusionen bedürfen einer sauberen Vorbereitung. Nicht nur die eigene Finanzkraft muss stimmen, sondern auch der Wert des Kaufobjekts. Aus Käufersicht ist der Due Diligence das erforderliche Gewicht beizumes-

sen. Dabei gilt es nicht nur die Bilanzen des zu kaufenden Unternehmens zu prüfen, sondern auch dessen personelle und sachliche Ressourcen. Ebenfalls zu achten ist auf die strategische Positionierung im Markt sowie auf rechtliche und finanzielle Risiken. Denn es ist natürlich fatal, wenn man ein Unternehmen mit vielen «Leichen im Keller» (z.B. Umweltlasten, baufällige Immobilien oder Ähnliches) erwirbt; «billig gekauft – teuer bezahlt» kann nicht das Motto sein.

Nach der Firmenübernahme. Jede Fusion oder Firmenübernahme hinterlässt Spuren in der jeweiligen Kultur eines Unternehmens. Dieser Punkt wird häufig unterschätzt. Aus zwei Kulturen muss sich eine neue entwickeln können. Wenn etwa ein Unternehmen die Firma und damit das Lebenswerk eines sich zur Ruhe setzenden Patrons übernimmt, macht es zudem Sinn, ihm für eine Übergangsphase noch eine beratende Funktion oder ein Verwaltungsratsmandat einzuräumen. So kann sichergestellt werden, dass wertvolles Wissen in die neue Firmenstruktur einfließt. Denn es sind längst nicht nur die Sachwerte, welche den Preis für ein Unternehmen ausmachen, sondern auch «weiche» Assets wie Firmenwissen, Marken, geistiges Eigentum – und nicht zuletzt die Menschen. Viele Fusionen – auch solche unter Grossunternehmen – haben schon gezeigt, dass Abgänge von Schlüsselmitarbeitenden grosse Lücken in einem neuen Firmenkonstrukt hinterlassen können.



Ernst Uhler

ist Geschäftsleiter der Erdgas Obersee AG in Rapperswil-Jona mit 22 Mitarbeitenden.

Erdgas Obersee AG

Buechstrasse 32
8645 Rapperswil-Jona
T 055 220 80 50
info@erdgasobersee.ch
www.erdgasobersee.ch



Olivier Mueller

ist CEO der nemensis ag in Reinach BL mit 20 Mitarbeitenden.

nemensis ag

Kägenstrasse 18
4153 Reinach BL
T 061 205 98 98
info@nemensis.com
www.nemensis.com



Martin A. Messner

ist CEO der NÜSSLI Gruppe in Hüttwilen mit 430 festangestellten Mitarbeitenden.

NÜSSLI Gruppe

Hauptstrasse 36
8536 Hüttwilen
T 052 748 22 11
huettwilen@nussli.com
www.nussli.com



Hans-Jörg Scheitlin

ist CEO der Firma M&S Software Engineering in Bern mit 110 Mitarbeitenden.

M&S Software Engineering

Morgenstrasse 118
3018 Bern
T 044 738 19 19
info@m-s.ch
www.m-s.ch

Welche(s) Unternehmen haben Sie in den letzten rund drei Jahren übernommen und weshalb?

2013 und 2014 haben wir zwei Unternehmen im Installationsgewerbe übernommen. Die Energiemärkte sind generell in Veränderung. Einerseits steht eine Marktöffnung im Raum, andererseits werden die Vorschriften betreffend Energieanwendungen im Wärmebereich immer kostenaufwendiger. Dies wird längerfristig zu Einbussen im Stammgeschäft führen.

Vor drei Jahren übernahmen wir ein anderes Unternehmen, weil dessen Inhaber sich altershalber zurückziehen wollte. Diese Firma passte gut zu unserem Geschäftsmodell und bedeutete eine Erweiterung unseres Portfolios im Temporärgeschäft und der Spezialitätenchemie. Zwei weitere geplante Übernahmen kamen quasi in letzter Sekunde nicht zustande.

NÜSSLI hatte jüngst einen Aderlass von 40 Mitarbeitenden zu verkraften und wir mussten uns in den letzten fünf Monaten neu aufstellen. In diesem Zusammenhang bot sich die Gelegenheit, die Geschäfte der Firma Ambrosius aus Deutschland mit 70 Mitarbeitenden zu übernehmen. Damit konnten wir die Abgänge mehrheitlich kompensieren und uns als kompetenten Messebauer im deutschen Markt positionieren.

Mit dem Ziel der Erhöhung des Marktanteils im Bereich der Pensionskassen-Software haben wir per 1.10.2013 die Güntert AG mit Sitz in Basel sowie Niederlassungen in Lausanne und Chennai (Indien) übernommen und per 1.1.2014 in die M&S fusioniert.

Wie hat sich die Übernahme/Fusion auf Ihre Geschäftstätigkeit schon ausgewirkt?

Die Übernahmen wurden vom Markt positiv aufgenommen. Unsere Kunden, bei denen wir viel Vertrauen geniessen, schätzen zunehmend Leistungen aus einer Hand, zumal die Wärmeerzeugungsanlagen immer komplexer werden.

Das übernommene Unternehmen war grösser als unsere Firma, das hatte im Folgejahr grosse Auswirkungen auf die Kostenstruktur. Da hatten wir einige Schwierigkeiten, schafften aber den Turnaround: 2013 war das beste Geschäftsjahr unserer noch jungen Firmengeschichte.

Bereits wurden erste Kundenprojekte im Bereich Messebau gemeinsam umgesetzt; beispielsweise den Auftritt von Opel am Autosalon in Paris. Mit der Übernahme des Messebau-Lagers mehrerer Industrie- und Automobilkunden konnte NÜSSLI die Kundenbeziehungen festigen.

Neben dem Umsatzzuwachs hat uns die Übernahme zu einer höheren Marktpräsenz und einer merklich gesteigerten Aufmerksamkeit verholfen. Daraus sind bereits jetzt diverse potenzielle Neugeschäfte entstanden.

Worin bestanden bzw. die bestehen die grössten Herausforderungen bei der Fusion/Übernahme?

Bis heute bieten wir den übernommenen Firmen weiterhin viele unternehmerische Freiheiten. Wichtig war und ist, schnell von den Mitarbeitenden das Vertrauen zu erhalten – insbesondere bei KMU sind sie eine zentrale Grösse. Wir wollen deshalb nicht sofort überall Veränderungen, sondern eine sukzessive Einbindung.

Grosse Verunsicherung herrschte besonders unter den Mitarbeitenden. Das erforderte eine sorgfältige interne und externe Kommunikation. Eine weitere Herausforderung bestand in der Harmonisierung der Firmenprozesse.

Der Preis für die Übernahme musste natürlich der Geschäftssituation von NÜSSLI entsprechen und es gilt darauf zu achten, dass die Kundenbindung aufrecht erhalten bleibt. Aktuell geht es jetzt darum, das übernommene Unternehmen in die Geschäftsprozesse der NÜSSLI Gruppe zu integrieren.

Die grössten Herausforderungen stellen sich mit der optimalen Einbindung des zugekauften Produktes in unser Produktportfolio, dem Halten der übernommenen Kunden und der Integration der übernommenen Firma (Mitarbeitende, Geschäftsprozesse, formale Fusion).

Welchen Stellenwert besitzen Firmenakquisitionen grundsätzlich in Ihrer Unternehmensstrategie?

Im Rahmen unserer strategischen Ausrichtung haben wir geprüft, wie wir schnell und bestmöglich die Ziele erreichen können. In Abwägung verschiedener Aspekte haben wir uns für Firmenakquisitionen entschieden. Dies unter der Prämisse, dass auch entsprechende Unternehmen in unserem Einzugsgebiet zu erwerben sind.

Wir haben eine Build & Buy-Strategie, da wir uns allein mit organischem Wachstum über die verschiedenen Dienstleistungsbereiche und Produkte langfristig kaum behaupten könnten. Wir schauen uns deshalb dauernd nach weiteren Opportunitäten um.

Wir sind im langfristigen Projektgeschäft tätig. Dieses Geschäft werden wir organisch weiterentwickeln. Akquisitionen können Teil unserer Strategie sein, wir setzen jedoch eher auf langfristige Kooperationen.

Mit dem Ziel der Marktführerschaft im Bereich der PK-Software war die Übernahme der Güntert AG eine strategische Massnahme. Weitere Firmenakquisitionen werden allerdings nur erfolgen, wenn sie Synergien schaffen; ein blosses Umsatzwachstum streben wir nicht an.