

## M&A opportunistisch oder als systematische Strategie?

### Herausforderungen und Lösungen für mittelgrosse Schweizer Unternehmen.

Dr. Christoph Studinka, Teun de Ven,  
Partner bei Proventis Partners AG

Die mittleren Unternehmen der Schweiz mit Umsätzen von rund 50 bis 250 Millionen Franken sind professionell geführt, das Personal ist gut ausgebildet und leistungsfähig, die Produkte sind innovativ sowie von hoher Qualität und es werden Kunden mit hohen Anforderungen bedient.

Trotzdem: Der Erhalt und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sind wegen der aktuellen Rahmenbedingungen in der Schweiz und Liechtenstein anspruchsvoller geworden.

Die hohen Produktions- und Gemeinkosten des Werkplatzes Schweiz, kombiniert mit dem starken Schweizer Franken, den immer seltener werdenden loyalen Kunden-Lieferanten-Beziehungen und dem Importdruck der Konkurrenz aus dem nahen und fernen Ausland, bringen bei manchen Unternehmen Umsatz, Gewinn und Stimmung aus der Balance. Daher wurde in den letzten Quartalen bei manchem mittleren Schweizer Unternehmen vom VR eine Strategieüberprüfung angeordnet.

Die Lösung für die strategischen Herausforderungen besteht in vielen Fällen aus einem Unternehmenskauf (M&A) im In- oder Ausland, sofern die Bilanz die Finanzierung zulässt und der Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung die Entschlossenheit und die Ressourcen für eine erfolgreiche Umsetzung hat.

Mit einem Unternehmenskauf möchten sich mittlere Unternehmen den Anschluss an inländische oder ausländische Kunden und Nischenmärkte sichern oder sie suchen den Zugang zu optimiertem Sourcing, Montage, Produktion oder Service an einem Auslandsstandort mit vergleichsweise guter Produktivität, aber niedrigeren Lohnkosten als zuhause. In manchen Strategien geht es auch um das Schliessen von Technologie- oder Sortimentslücken oder um den Aufbau eines ganz neuen geschäftlichen Standbeins, das bei der generationenübergreifenden Risikooptimierung helfen soll. Anstelle eines Kaufs kann auch eine stufenweise Beteiligung, ein Joint Venture oder eine Fusion in Erwägung gezogen werden.

Jedoch betrachten viele mittlere Unternehmen solche Übernahmen häufig opportunistisch. Wenn sich die Chance bietet, wird zügig gekauft.

Dieser Weg scheint schnell und unkompliziert zu sein, in der Praxis ist er aber mit grossen Risiken behaftet. Das Ergebnis ist nur zufällig optimal und es bleibt viel Ungewissheit.

Die familiengeführte Bachofen AG mit Sitz in Uster hat kürzlich ihre neue Strategie verabschiedet. CEO Daniel Bachofen, der das Unternehmen seit 25 Jahren führt, erklärt: «Unsere neuen unternehmerischen Ziele sind nur über mehrere systematisch umgesetzte Unternehmenskäufe zu erreichen.» Die finanziellen Mittel für diese Strategie seien vorhanden. An der Strategie müsste aber noch systematischer als bisher gearbeitet werden. Bei Bachofen geht ein frischer Wind: Das Unternehmen hat in den letzten zwei Jahren mehrere Bereiche verkauft oder ausgegliedert, die nicht mehr zur künftigen Ausrichtung passten.

Von nun an möchte sich das Unternehmen ganz auf den Handel und die Engineering-Beratung mit technischen Komponenten (z.B. Fluid Control, Pneumatik, Bewegungstechnik und Sensorik) fokussieren. Die Strategie ist ganz auf Kunden in der Schweiz und Liechtenstein ausgerichtet. Daniel Bachofen malt die Zukunft des Werkplatzes Schweiz nicht

**ProventisPartners AG**

Feldeggstrasse 58 | 8008 Zürich

Mergers & Acquisitions, Corporate Finance und Unternehmer-Nachfolge | Telefon +41 44 536 3630 | [www.proventis.com](http://www.proventis.com)

schwarz, im Gegenteil: «Der Druck zur Steigerung der Produktivität etwa im Maschinen- und Apparatebau oder bei Schweizer Chemie-, Pharma-, Nahrungsmittel- oder Verpackungswerken ist gross. Dadurch muss mehr automatisiert werden und das ist unser Kerngeschäft. Wir investieren vorläufig nicht im Ausland, da wir in der Schweiz noch sehr viel Potenzial haben.»

Eher will die Bachofen AG ihr Sortiment gezielt ausbauen. Daher kaufen sie Vertriebsniederlassungen von Herstellern aus Europa und Übersee – für diese, so Bachofen, sei die Schweiz oft ein zu kleiner Markt. Ausserdem seien die europäischen Hersteller nicht genügend nahe am Kunden oder sie würden nicht das komplette Sortiment, die Beratung sowie die Logistik aus einer Hand bieten.

Ziel von Daniel Bachofen ist, sein Unternehmen zur ersten Adresse in allen Sprachregionen der Schweiz zu machen für Hersteller, die ihre technischen Komponenten hier verkaufen möchten, und für grosse und kleine Kunden, die wissen wollen, wo sie Beratung und hohe Verfügbarkeit für die benötigten Bauteile erhalten. Mit der systematischen M&A-Arbeitsweise stellt Bachofen sicher, dass ihm keine Chance entgeht und er wirklich alle möglichen Zielunternehmen evaluiert hat. «Hier kann die Zusammenarbeit mit einem industrieerfahrenen M&A-Advisor helfen: Er kann

verkaufsbereite Unternehmen, die zu uns passen, systematisch und effizient bewerten und mit dem VR zusammen beurteilen. Eine weitere Hilfestellung verspreche ich mir bei der gekonnten Kontaktierung von Zielunternehmen. Zu Beginn des Projektes erwarte ich vom Berater, dass er meine Strategie versteht und kritisch prüft – in kritischen Fällen sollte ein M&A-Berater auch von einem Kauf abraten.»

Andere mittlere Unternehmen haben die gleiche Erfahrung gemacht und beziehen einen M&A-Advisor auch bei grenzüberschreitenden Unternehmenskäufen ein. Im Unterschied zum Anwalt oder Wirtschaftsprüfer muss der M&A-Advisor in einem buy-side M&A-Mandat unternehmerisch denken und die Strategie seines Mandanten sehr genau kennen.

Christian Sieber, der zusammen mit seinem Bruder Michael Sieber die familieneigene Sieber Transport AG mit Sitz im St. Galler Rheintal führt, sagt im Gespräch: «Unsere letzten Unternehmenskäufe liegen schon einige Jahre zurück. Wir schauen uns immer wieder Opportunitäten an, aber sie müssen genau zu unserer langfristigen Strategie und Denkhaltung passen; die Geografie muss stimmen und wir müssen auch die nötige Management-Kapazität haben. Denken Sie nur an einen neuen Standort in Asien – die Management-Attention ist die zentrale Aufgabe!»

Aktuell seien sie nicht unter Zugzwang. Statt Firmen zu übernehmen, würden sie mit internationalen Partnern kooperieren, die wie sie familiengeführt seien. So schaffen sie es, dass sie ihren Kunden in der Schweiz und im Ausland ein Global-Supply-and-Demand-Netzwerk anbieten.

Wie Bachofen ist auch Sieber an der Schnittstelle der Schweizer Industrie zum Ausland tätig. Auf die Frage, wie Sieber Transport bei der Umsetzung der Strategie vorgeht, antwortet Christian Sieber: «Sehr systematisch! Wir arbeiten derzeit an einem Joint Venture in Südostasien. Dabei gehen wir fast so vor wie bei einem Unternehmenskauf – wir lernen dabei viel, auch von unseren Beratern.»

Nach Einschätzung von Proventis Partners haben Schweizer Unternehmen, die heute rund 50 bis 250 Millionen Franken Umsatz erzielen, durchaus das Potenzial, durch Zukauf im In- oder Ausland eine noch solidere Marktposition aufzubauen. Dr. Christoph Studinka und Teun de Ven, beide Partner bei Proventis Partners Zürich: «Ohne die systematische M&A-Vorgehensweise würden viele Unternehmen nicht erfahren, was ihnen für mögliche Zielunternehmen entgehen. Wir erleben diesbezüglich in manchen Mandaten erfreuliche Überraschungen.»

---

## ProventisPartners AG

Feldeggstrasse 58 | 8008 Zürich

Mergers & Acquisitions, Corporate Finance und Unternehmer-Nachfolge | Telefon +41 44 536 3630 | [www.proventis.com](http://www.proventis.com)

---