



## **Herbstanlass der Kurmann Partners AG**

### **Kauf und Verkauf unternehmergeführter Firmen**

**Der am 26. Oktober in der SIX Swiss Exchange stattgefundenen traditionellen Herbstanlass der M&A Firma Kurmann Partners AG widmete sich dieses Jahr dem spannenden Thema des Unternehmensverkaufs für Unternehmer noch vor dem Nachfolgezeitpunkt und den Chancen und Risiken eines Verbleibs des Unternehmers in bisheriger Funktion nach erfolgreichem Verkauf.**

Die Hauptreferate wurden von Werner Dubach und George Gaydos gehalten. Herr Dubach ist vormaliger Hauptaktionär und CEO der an Heineken verkauften Eichhof-Gruppe. Herr Gaydos kauft als Group Acquisition Executive Europe der englischen Halma plc regelmässig eigentümergeführte Unternehmen und bindet die bisherigen Eigentümer weiterhin als Geschäftsführer ein. Nach den Referaten leitete Médard Meier, der vormalige Bilanz Chefredaktor, eine Paneldiskussion, an der neben den Referenten auch Ivan Levy und Pierre Lutz teilnahmen. Herr Levy verkaufte im Jahr 2010 The Body Shop Switzerland an Coop während Herr Lutz die in der Herstellung von Kunststoffaufbereitungsanlagen tätige X-Compound GmbH im Jahr 2011 an die deutsche Troester-Gruppe verkaufte.

Das Thema des Anlasses stand vor dem Hintergrund, dass die Globalisierung immer mehr Unternehmern die Frage aufzwingt, ob sie noch die besten Eigentümer des Unternehmens sind, welche sie als Alleininhaber oder Mehrheitsaktionär führen. Die Referenten waren sich einig, dass trotz des hohen Eigenwerts, den Familienunternehmen für die Besitzer in aller Regel haben, diese Frage unter den Gesichtspunkten der langfristigen Zukunft des Unternehmens und dem optimale Verkaufszeitpunkt unter Vermögens- und Lebensplanungsgesichtspunkten gefällt werden soll.

Im Falle der Brauerei Eichhof, welche 2008 von Heineken übernommen wurde, standen für den Verkauf für Werner Dubach betriebswirtschaftliche Argumente im Vordergrund. Die Geschäftsleitung hatte schon früh erkannt, dass der Biermarkt auf Konsolidierungskurs ist. Die Eichhof Brauerei war zu klein, um sich als Wettbewerber auf dem internationalen Markt zu etablieren, aber auch zu gross, um nachhaltig unabhängig zu bleiben. Nachdem die Heineken Group bereits mehrfach „angeklopft“ hatte, nahm man Ende 2007 Verkaufsverhandlungen auf. Ähnliche Argumente hörte man auch von Ivan Levy, der nach einer sehr erfolgreichen Aufbauphase als unabhängiger Retailer die zukünftigen Wachstumsaussichten für The Body Shop bei einem Grossverteiler als erfolgsversprechender beurteilte.

Für Pierre Lutz war ein wichtiger Aspekt, dass durch den Verbund mit einem grossen Konzern, der aber auch ein Familienunternehmen ist und entsprechend eine ähnliche Firmenkultur hat, das Wachstumspotential der Firma aufgrund der grösseren Absatzkanäle und erweiterten Ressourcen besser ausgeschöpft werden kann. Die Integration sei noch voll im Gange, verlief sehr positiv und er könne sich durchaus vorstellen, „das eine oder andere Jahr als Geschäftsführer unter der Leitung des Konzerns auch nach der vertraglich vereinbarten Periode noch anzuhängen“.



Alle Unternehmer waren sich einig, dass ein Verkauf der eigenen Firma, trotz aller rationaler Argumente, für den Eigentümer ein sehr emotionaler Prozess ist. Vor allem für Unternehmer, welche die Firma von Grund auf aufgebaut haben, sei der Ablösungsprozess vom Geschäft und von altgedienten Mitarbeitern schwierig. Werner Dubach betonte die Wichtigkeit eines unabhängigen Verwaltungsrats, welcher ihm durch konstruktive Diskussionen eine emotionale Distanz zu seiner Firma ermöglichte und dadurch den Entscheid des Verkaufs erst zustande brachte. Ebenfalls eine wichtige Rolle haben die Berater, die neben ihren Spezialistenaufgaben auch dafür sorgten, dass die Verhandlungen von Emotionen nicht zu stark beeinflusst werden und im ungünstigsten Fall sogar zum Stillstand kommen. Die Panelteilnehmer stimmen überein, dass die Verhandlungsführung deshalb beim Berater liegen sollte

George Gaydos präsentierte, wie Halma mit mittelständischen Technologieunternehmen nachhaltig hohe Gewinnmargen und stabile Wachstumsraten erzielt. Der verkaufende Unternehmer bleibt in der Regel Geschäftsführer des Unternehmens, welches unter seiner bisherigen Marke mit einer grossen Autonomie in seinem weiteren Wachstum gefördert, aber nicht operativ integriert wird.

Alle Referenten betonten, dass der Unternehmensverkauf ein komplexer Prozess ist und auf alle involvierten Personen belastend wirkt. Es ist wichtig, einem strukturierten Prozess zu folgen und sich über die wichtigsten Ziele frühzeitig im Klaren zu sein. Für Werner Dubach ist die Vertraulichkeit einer der wichtigsten Punkte. Eine Indiskretion zum falschen Zeitpunkt hätte verheerende Folgen auf die Arbeitsmoral der Belegschaft gehabt. Im Falle von Eichhof mit seinem Biergeschäft, welches stark mit der Emotionalität der Konsumenten verbunden ist, hätte ein Bekanntwerden oder ein Gerücht auch im Markt grösseren Schaden angerichtet. Im Übrigen seien ein gutes Zeitmanagement, geschickte Verhandlungsführung und eine gute Vorbereitung des Geschäfts und der Mitarbeiter ausschlaggebend für einen erfolgreichen Verkauf des Unternehmens. Ivan Levy unterstrich die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehung. Man merke schon zu Beginn, ob man zueinander passe und entsprechend zügiger und einfacher seien dann auch die Verhandlungen. Ivan Levy befindet sich jetzt in der letzten Integrationsphase von „The Body Shop Switzerland“ in den Coop Konzern, wo er sich auf Anhieb wohlgeföhlt hat. Er könne sich aber nicht vorstellen, längerfristig einen Chef zu haben und ist froh, dass er sich bald wieder seinen zahlreichen anderen Interessen widmen kann. Auch für die Käufer sind emotionale Aspekte ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Akquisition. George Gaydos von Halma betonte die Wichtigkeit einer ähnlichen Unternehmenskultur für den nachhaltigen Erfolg des akquirierten Unternehmens und schätzte, dass vielleicht zwei von hundert Unternehmen, die Halma als mögliche Akquisitionskandidaten identifiziert, tatsächlich gekauft werden.

Am Schluss der Veranstaltung richtete sich die Diskussion auf den aktuellen M&A Markt und seine unmittelbaren Perspektiven. Ivan Levy verwies auf die astronomisch hohen Wachstumsraten in den Emerging Markets hin und sieht entsprechend wenig Potential in Europa. Im Urteil von Jürg Kurmann, Geschäftsführender Partner der Kurmann Partners AG, hat sich die M&A-Aktivität seit dem Einbruch im 2008 und 2009 zwar spürbar erholt, ist aber immer noch unter dem Höchststand von 2007. Es sei immer noch viel Unsicherheit im Markt, insbesondere bezüglich der Auswirkungen von Konjunktur und Wechselkursentwicklung auf Schweizer Verkaufskandidaten. Andererseits gäbe es sehr viele Cash-starke Unternehmen mit ambitionierten Wachstums- und Akquisitionszielsetzungen. Der Engpass sei die Verfügbarkeit von konjunkturreisistenten guten Verkaufskandidaten.

Die regen Diskussionen der etwa 100 Teilnehmer mit den Referenten und unter sich beim anschliessenden Apéro zeigten, dass die vielfältigen Fragen nur andiskutiert und nicht abschliessend beantwortet wurden.

