

KURMANNPARTNERS

IMAP SWITZERLAND

Über uns.

Kurmann Partners ist eine unabhängige M&A- und Strategieberatungsfirma, spezialisiert auf mittelgrosse Unternehmen. Wir strukturieren und leiten den Prozess für den Verkauf von Unternehmen, entwickeln und implementieren Wachstum über Akquisitionen und beraten bei wertsteigernden Strategien.

Seit 1987 führten wir mehr als 100 Transaktionen durch, die meisten davon grenzüberschreitend. Als exklusives Schweizer Mitglied von IMAP, der weltweit grössten Organisation unabhängiger M&A Firmen mit über 400 Beratern in 30 Ländern verfügen wir über lokale Ressourcen, Kontakte und Kenntnisse weltweit. Alle unsere Partner haben selber Unternehmen geführt und können deshalb auch in komplexen und anspruchsvollen Situationen pragmatische Lösungen erarbeiten und zusammen mit dem Kunden umsetzen.

Büro Zürich (Postanschrift)

Kurmann Partners AG

Lintheschergasse 21

Postfach 2914

8021 Zürich

T +41 44 229 90 90

F +41 44 229 90 99

mail@kurmannpartners.com

www.kurmannpartners.com

Büro Basel

Kurmann Partners AG

Gerbergasse 42

4001 Basel

Büro Nyon

Kurmann Partners AG

Musterstrasse 00

1260 Nyon

Team.



Jürg Kurmann
Managing Partner



Dr. Christoph Bieri
Partner



Bernard Pellereau
Partner



Dr. Jakob Iseli
Associate Partner



Alan Hutchison
Associate Partner



Gerhard Reichlin
Associate Partner



Christian Walsøe
Associate Partner



Fabio A. Altomonte
Analyst



Sabine Cavalcanti
Office Manager

Wir schaffen und realisieren Unternehmenswert.



KURMANNPARTNERS
IMAP SWITZERLAND

MERGERTALK

Ausgabe Juli 2010

In dieser Ausgabe

- 01 Nachfolgeregelung – wann loslassen
- 02 Anlass: M&A in Südamerika
- 02 Abgeschlossene Projekte
- 03 Laufende Kauf – und Verkaufsprojekte
- 03 Unternehmenswerte – Trends Q2 2010

Von Jürg Kurmann

Planen – reifen lassen – loslassen: Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Nachfolgeregelung?

Bei Unternehmensübergaben sehen wir immer wieder, wie der Zeitfaktor unterschätzt wird: sowohl die Dauer wie auch die Wahl des Zeitpunkts.

Wird ein Verkauf des Unternehmens angestrebt, muss die Führung eigentümer-unabhängig sein, d.h. es muss ein starkes operatives Management aufgebaut werden. Auch bei der familien-internen Nachfolgeregelung ist die operative Leitung in der Vorbereitungsphase schrittweise an die Nachfolger zu übergeben. Beides klingt einfach, ist in der Praxis aber komplex und ein emotionsbeladener Prozess – schliesslich hat der Unternehmer sein Werk über Jahrzehnte aufgebaut und ist damit auf engste verbunden.

Oft stellen wir fest, dass der Unternehmer sich zu spät und zu wenig mit Ablöseprozess auseinandersetzt. Für einen Unternehmensverkauf, wofür die Vorbereitungszeit ohne weiteres 3-5 Jahre betragen kann, ist dann das Unternehmen schlecht vorbereitet. Bei einer familien-internen Übergabe wird der Prozess mit zunehmendem Alter des Patrons komplizierter und der Nachfolger ist frustriert („Prince-Charles-Syndrom“) oder hat sich allenfalls eine andere Karriere aufgebaut. Eine Übergabe in jüngeren Jahren bringt auf jeden Fall den Vorteil, dass harte Entscheidungen, beispielsweise gegen eine familien-interne Lösung, schneller und leichter gefällt werden.

Im Falle eines Verkaufs ist es schwierig und es lohnt sich kaum, den Verkaufszeitpunkt auf

das optimale Marktumfeld hin zu planen. Wachstum von Umsatz und Profitabilität, Aussichten des Unternehmens am Markt sowie Stabilität der Organisation sind bei der Preisfindung ausschlaggebend und führen bei gut geführten und optimal vorbereiteten Unternehmen unabhängig von der Börsenlage zu attraktiven Preisen (abgesehen von den extremen Verzerrungen zwischen Herbst 2008 und Sommer 2009, aufgrund welcher Unternehmensverkäufe vorübergehend eher schwierig waren). Der Zeitpunkt für einen Verkauf wird auch wesentlich von der Lebensplanung des Unternehmers bestimmt. Während vor zwanzig Jahren die Unternehmer beim Verkauf im Durchschnitt siebzig Jahre alt waren, sind sie heute viel jünger – oft unter fünfzig.



Bei der familien-internen Regelung ist wichtig, dass der Unternehmer akzeptiert, dass sein Nachfolger natürlich nicht sofort sein „Kaliber“ besitzt. Die frühe Übernahme von Verantwortung, ergänzt vielleicht durch anspruchsvolle Spezialprojekte wie die Einführung einer komplexen EDV-Lösung oder den Aufbau einer neuen Tochtergesellschaft im Ausland, helfen dem Nachfolger, sich sein Rüstzeug und die

Die wichtigsten Punkte:

- Frühe Vorbereitung: Schrittweise Übergabe der operativen Leitung über drei bis fünf Jahre.
- Die inneren Qualitäten sind wichtiger als das Marktumfeld: Das Marktumfeld kann ausser in extremen Fällen für die Terminierung des Verkaufs nicht berücksichtigt werden, und ist meist auch nicht relevant.
- Corporate Governance: Gute Entscheidungsmechanismen bringen auch bei familien-internen Nachfolgeregelungen Stabilität und Sicherheit.

interne Akzeptanz zu erarbeiten. Spätestens im Alter von 60 Jahren sollte der Unternehmer mindestens die operative Tagesgeschäftsführung abgegeben haben.

Für eigentümergeführte Unternehmen empfiehlt es sich sehr, eine professionelle Corporate Governance mit familien-externen Verwaltungsräten umzusetzen. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass die objektive, rationale Komponente in der Nachfolgevorbereitung gestärkt wird und dass der Unternehmer bei der schwierigsten Aufgabe weniger Mühe hat – dem „Loslassen“. ■

Herbstanlass: M&A in Südamerika.

Die lateinamerikanischen Länder haben die Finanzkrise erstaunlich gut überstanden und werden als immer wichtigere Märkte wahrgenommen. Der Kontinent umfasst 21 Millionen Quadratkilometer und eine Bevölkerung von 570 Millionen Menschen. Die rasch wachsende Region wird in 2050 zwei der fünf grössten Wirtschaftsmächte der Welt beinhalten (Brasilien und Mexiko). International orientierte Unternehmen mittlerer Grösse können dieses Potenzial nicht vernachlässigen und sollten sich daher um eine Präsenz in den grösseren Ländern bemühen.

In diesem Anlass berichten Schweizer Unternehmer von ihren Erfahrungen und "key learnings" in der Region. Dieter Meier (Unternehmer und Künstler), Ignacio Martinez (Phonak) sowie weitere Persönlichkeiten werden referieren.

Der Anlass findet am **17. November 2010 ab 18.00 Uhr an der SWX Swiss Stock Exchange in Zürich statt und wird mit einem Apéro riche abgeschlossen.**

Abgeschlossene Projekte.

Mibelle, eine Tochter der **Migros-Gruppe** im Segment „M-Industrie“, ist ein führender Entwickler und Hersteller von Eigenmarken-Kosmetika in Europa. Im Zuge der Internationalisierungs-Strategie der M-Industrie wurden wir mit einer globalen, breit angelegten Suche nach Akquisitionsobjekten beauftragt und identifizierten **Hallam Beauty** (Leeds, UK) als optimale Ergänzung für Mibelle. Hand in Hand mit Mibelle's Management und dem Leiter Corporate Finance der Gruppe wickelten wir die Due Diligence sowie die Vertragsverhandlungen für eine Mehrheitsbeteiligung ab.

Sekisui Chemical Corp. (Tokyo, Japan) ist der führende Produzent von physikalisch vernetzten Polyolefin-Schäumen. Die europäische Tochter Sekisui Alveo hatte entschieden, ihr Produktportfolio mit nicht-vernetzten Schäumen (NXPO) zu erweitern. Als der NXPO-Produzent **Polymer-Tec GmbH** in Bad Sobernheim (Deutschland) zum Verkauf stand, prüften wir die strategische Rationale, bewerteten die Synergie-Potenziale und leiteten alle Schritte des Biet- und Kaufprozesses inkl. Koordination aller anderen Berater.

Laufende Projekte.

Auf diesen Gebieten sind unsere Kunden interessiert an Übernahmemöglichkeiten

CH, EU	Produzent von chirurgischen Instrumenten
EU, USA	Produzenten von optischen Aufhellern
CH, EU	Medical Devices
EU	Versandhändler im Bereich Nutraceuticals, Vitamine
EU	Rx-Pharmazeutika für Indikationen in Onkologie, Gynäkologie, Nephrologie und Gastro-Enterologie
EU	Hersteller von Excipients für Arzneimittelformulierungen

Ausgewählte Verkaufsprojekte, die wir betreuen

USA, EU	Hochpräzisionsmassenprodukte aus Kunststoff für Pharmaanwendungen. Investitionsvolumen im Bereich US\$ 350 Mio.
EU	Polymerfilmhersteller für Nahrungsmittel und Pharmaverpackungen. Investitionsvolumen im Bereich Euro 50 Mio.
EU	Maschinenhersteller für die Kunststoffverarbeitung. Investitionsvolumen im Bereich CHF 20. Mio

Was ist Ihr Unternehmen wert?

Als einfache, grobe Methode zur Abschätzung des Unternehmenswerts wird der nachhaltig produzierbare EBIT multipliziert mit einem „multiple“. Die verwendeten EBIT-multiples sind Funktion von Branche, Grösse des Unternehmens, und schwanken stark. Das deutsche Journal „Finance“ veröffentlicht quartalsweise eine Übersicht der marktüblichen EBIT-multiples für deutsche Unternehmensverkäufe, die wir hier auszugsweise reproduzieren dürfen. Aufgeführt sind die Bandbreite (tief bis hoch) der Multiples vom ersten Quartal 2010 sowie als Vergleich die Entwicklung seit dem Vorjahr (März 2009). Interessant ist dabei der Trend: EBIT-multiples von privat gehaltenen Unternehmen schwanken auch bei grossen Börsenturbulenzen wie in 2008/9 nur relativ wenig. Mehr zu den Multiples unter www.finance-journal.de

Grösse der Zielfirma	Umsatz <€50m				Umsatz €50m bis 250m				Umsatz > €250m			
	Band des Multiples		Band des Multiples		Band des Multiples		Band des Multiples		Band des Multiples		Band des Multiples	
	tief	hoch	tief	hoch	tief	hoch	tief	hoch	tief	hoch	tief	hoch
Branche	Aktuell	Vorj.	Aktuell	Vorj.	Aktuell	Vorj.	Aktuell	Vorj.	Aktuell	Vorj.	Aktuell	Vorj.
Bau und Handwerk	3.8	19%	4.9	7%	4.1	14%	5.4	4%	4.6	5%	5.9	-5%
Chemie	5.2	-4%	7.5	-1%	5.7	-5%	8.6	1%	6.1	-3%	8.7	-1%
Elektrotechnik und Elektronik	4.5	2%	6.5		5.3	8%	7.2	6%	6	3%	7.3	-5%
Fahrzeugbau und -zubehör	4.3	-4%	6.3	-5%	5	-4%	6.8	-1%	5.6	-2%	7.4	
Gas, Strom, Wasser	5.4	2%	7.8	7%	6.1	3%	8.3	5%	6.9	8%	9.3	9%
Handel und E-commerce	4.5	-2%	7.4	3%	5.1	-4%	7.5	3%	6.1	3%	7.8	-7%
Maschinen- und Anlagebau	4.4		6.2	2%	5.1	9%	6.9	1%	5.2		7.1	-1%
Medien	5.6	2%	7	-3%	6.2	-3%	7.8	-4%	7.3	9%	8.6	1%
Nahrungs- und Genussmittel	5	-4%	6.7	-1%	5.6	-2%	7.5	-1%	6.2		8.2	-1%
Pharma	5.4		8	4%	6.4	10%	8.9	3%	7.2	7%	9.4	1%
Software	5.7	2%	7.9	-1%	6.1	2%	8	-6%	6.6	3%	8.4	-3%
Telekommunikation	5.3	13%	7.2	4%	5.7	16%	7.7	5%	6.6	14%	8.4	4%
Textil und Bekleidung	4.1	-2%	6	-3%	4.7	-4%	6.5	-3%	5.1	-6%	7.1	6%
Transport/Logistik	4.6		6.5	2%	5.6	6%	7	4%	6.4	8%	7.6	-10%
Umweltechnologie / Clean-tech	5.8	2%	8.1	1%	6.5	10%	8.8	7%	6.5	10%	8.8	7%

Quelle: Deutsches "Finance" Journal