

PRIVATE EQUITY FONDS ENTDECKEN DAS TESSIN

INTERVIEW

Im Industriebereich südlich der Alpen gibt es exzellente Marktnischen, besonders in den Bereichen Pharma, Food, Feinmechanik und Konsumgüter, die für Finanzinvestoren interessant werden könnten.

| Text und Interview | Stefano Soldati |

Das Tessin könnte sich als fruchtbarer Boden entpuppen, mit zahlreichen Gelegenheiten für Investitionen für die Private Equity Fonds. Der Industriesektor südlich des Gottthards besteht aus exzellenten Marktnischen in Bereichen wie Pharma-, Feinchemie-Industrie und Konsumgüter, die neue Investoren anziehen könnten. Das Interesse der Deutschschweiz und des Auslands hat zwar in den letzten Jahren zugenommen, aber die abgeschlossenen Transaktionen sind noch nicht sehr zahlreich. Im letzten Fall im vergangenen Juli hat Cross Equity Partners, ein Zürcher Private Equity Fonds, die Mehrheit an dem Luganer Unternehmen Micro-Macinazione SA übernommen; das ist Europas führender Anbieter von Mikronisierungstechnologien und -dienstleistungen (siehe folgendes Interview). In den letzten Jahren wurden weitere interessante Transaktionen registriert, wie im Fall der Firma SMB aus Bellinzona, die in der Feinmechanik tätig ist und von Zurmont Madison Management AG übernommen wurde. Oder Datamars SA, spezialisiert



In der Ebene «Piano del Vedeggio» beim Flughafen Lugano-Agno sind zahlreiche Industrien angesiedelt.

auf Produktion und Verkauf von RFID-basierten Systemen zur Kennzeichnung von Tieren und Textilien, die vom Fonds Iris Capital übernommen wurde. Im Ganzen zählt man über zehn öffentliche Transaktionen in den letzten sieben Jahren. Wie gesagt sind das nicht viele, einerseits weil es nicht allzu viele Fir-

men von der richtigen Grösse und Umsatz gibt, die für einen Fonds von mittleren Dimensionen interessant wären, andererseits aber auch aus eher kulturellen Gründen. Das Gotthardmassiv stellt noch immer eine sprachliche, kulturelle und geografische Barriere dar, die z.B. Verhandlungen eines Zürcher Fonds

Warum haben Sie sich entschlossen, in eine Firma im Tessin zu investieren?
Markus Reich: «Das Tessin ist uns gut bekannt und gehört wie weite Teile der restlichen Schweiz zu unserer primären Investmentregion. Es hat uns speziell gefreut, mit Micromacinazione ein renommiertes Tessiner Unternehmen übernehmen zu können, das unsere Investitionskriterien erfüllt. Zudem handelt es sich um eine Nachfolgeregelung – eine Situation, auf die Cross seit vielen Jahren spezialisiert ist.»

War Ihnen das interessante industrielle Netz des Kantons Tessin schon bekannt?

Dr. Michael Petersen: «Ja wir verfügen über ein ausgeprägtes Netzwerk im Tessin und konnten viele bestehende Kontakte im Rahmen der Micromacinazione-Übernahme einsetzen. Deswegen war es uns auch möglich die lokalen Entscheidungsträger schnell und effizient zu involvieren. Ich bin heute mehr denn je von der Attraktivität der Tessiner Industrie – auch aufgrund des ausgeprägten Netzwerkgedankens – überzeugt.»

Welche waren die schwierigsten Aspekte der Verhandlung? Wurde die Verhandlung erschwert durch die Tatsache, dass sich das Unternehmen im Tessin befindet?

Markus Reich: «Verhandlungen mit Familienunternehmen sind immer eine Herausforderung, weil diese neben den finanziellen Aspekten eine Reihe weiterer Ziele verfolgen, wie z.B. die Sicherung der Unabhängigkeit des Unternehmens oder die Übernahme von Verantwortung für die Mitarbeiter. Doch genau in diesen Bereichen haben wir seitens Cross viele Jahre Erfahrung. Selbstverständlich gibt es auch kulturelle Unterschiede zwischen der Deutschschweiz und dem Tessin. Sie sind jedoch kleiner als man meinen könnte. Das richtige Fingerspitzengefühl ist jedoch auf beiden Seiten gefragt.»



MARKUS REICH,
GESCHÄFTSFÜHRENDE
PARTNER
CROSS EQUITY PARTNERS AG

Welche sind gemäss Ihrer Erfahrung die Schlüsselfaktoren, um eine Transaktion im Tessin erfolgreich abschliessen zu können?

Dr. Michael Petersen: «Aus meiner Sicht sind es drei Schlüsselfaktoren: Ein belastbares Netzwerk vor Ort, vorhandene Erfahrungen sowohl mit der Tessiner Kultur als auch mit vergleichbaren Transaktionen und die Fähigkeit vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Dabei ist die kulturelle Komponente nach unserer Erfahrung sehr wichtig. Man muss auf beiden Seiten schon mal über das eine oder andere Missverständnis hinwegsehen können.»

Denken Sie an weitere Akquisitionen im Tessin und/oder im nahen Italien?

Markus Reich: «Ja, auf jeden Fall. Sowohl das Tessin wie auch der grenznahe norditalienische Raum verfügen über eine Landschaft qualitativ sehr hochwertiger Unternehmen mit attraktivem Wachstumspotential, von denen viele vor einer Nachfolgeproblematik stehen. Wir sind dabei nicht nur an reinen Nachfolgelösungen sondern auch an Zukäufen für unsere bestehenden Portfoliounternehmen interessiert – um dadurch beispielsweise spezialisiertes Know-how oder weitere Umsätze zu generieren, immer mit dem Ziel die Marktposition eines Unternehmens weiter zu verbessern.»

mit einem Tessiner Unternehmer erschweren.

Dazu kommt noch, dass der Markt der Mergers & Acquisitions (M&A) noch begrenzt ist, weil sich viele Transaktionen noch in altem Stil zwischen Freunden oder in einem engen Kreis von Bekannten abspielen und mit einem einfachen Handschlag besiegelt werden. Der Markt wird jedoch immer professioneller und einige Unternehmer sehen allmählich, dass es andere Finanzierungsmöglichkeiten mit Potential gibt, wie eben beispielsweise Private Equity Fonds, die zum zukünftigen Wachstum des Unternehmens beitragen können.

Bei den M&A Transaktionen kommt ein Drittel von jenseits des Gotthards

Die Zahlen in einer Studie der PwC vom letzten Herbst zeigen, dass in den vergangenen 6 bis 7 Jahren ungefähr zehn Transaktionen pro Jahr durchgeführt wurden. Was die Käufer angeht, kamen 42% aus dem Ausland, 28% aus dem Tessin und 30% aus der restlichen Schweiz. Im Vergleich zum gesamtschweizerischen Markt der Unternehmenskäufe bleibt derjenige des Tessins marginal mit einer Quote an M&A von 3%. Auch die Nähe zu Italien ist nicht hilfreich, denn wie aus der gleichen Studie hervorgeht, sind die Akquisitionen von Italienern begrenzt. Es ist aber Bewegung in den Markt gekommen, vor allem in Bezug auf die Professionalität. Heute zählt man im Tessin mehr als zehn im Bereich M&A tätige Firmen. Die meisten arbeiten im Ausland, aber mit positiven Auswirkungen auf lokaler Ebene in Bezug auf Kompetenzen im M&A

Bereich. Eine soll hier besonders hervorgehoben werden: Labelux, zur österreichischen Gruppe Joh. A. Benckiser SE gehörend, hat beschlossen, aus dem kleinen Ort Caslano ganz in der Nähe von Lugano einen exzellenten Standort für Mode und Luxusartikel zu machen. 2008 hat Labelux den altbekannten Lederwarenhersteller Bally übernommen und den Sitz in Caslano zu seinem operativen Firmensitz gemacht, wo nach und nach auch für die anderen in den letzten Jahren gekauften Gesellschaften ein Hauptsitz aufgebaut wurde, wie Belstaff, englische Bekleidungsfirma für Motorradfahrer und Piloten, oder der Schuhproduzent Jimmy Choo für Luxusdamenschuhe, der 2011 übernommen wurde.

Im Tessin sind zahlreiche Unternehmen mit der Nachfolgeregelung konfrontiert

Ein weiterer Aspekt ist das Problem der Nachfolgeplanung, wodurch der Tessiner Industriemarkt in den nächsten Jahren für Fonds aus der Deutschschweiz oder aus dem Ausland vermehrt interessant werden könnte. Eine Studie der Fachhochschule SUPSI vom letzten Frühling macht deutlich, dass in den nächsten fünf Jahren 8'000 von insgesamt 20'000 Unternehmen mit dem Problem der Nachfolge und Übergabe der Unternehmenslei-

tung oder des Eigentums konfrontiert sein könnten. In den meisten Fällen handelt es sich um Firmen von kleinen Dimensionen mit weniger als fünf Angestellten, die typisch für den Tessiner Industriesektor sind. Das Problem stellt sich vor allem in den Bereichen Bau- und Gastgewerbe, aber man sollte auch daran denken, dass es im Tessin zirka 200 Unternehmen gibt, die auf Produktion spezialisiert sind, mit einem Umsatz zwischen 10 und 100 Millionen Franken, und somit für die Private Equity Fonds ver-

schiedene Gelegenheiten bieten. Ein wichtiger Aspekt, denn gemäss der Studie haben 30% der Unternehmen, die innerhalb der nächsten fünf Jahre die Nachfolge regeln müssen, noch nicht festgelegt, wie sie diese durchführen wollen. «Das Risiko besteht», so die Studie weiter, «dass in den nächsten fünf Jahren bei zirka 500 Unternehmen höchstwahrscheinlich die Nachfolgeregelung nicht erfolgreich sein wird, was den Verlust von geschätzten 8'000 Stellen zur Folge hätte, und mehr als 500 Millionen Umsatzverlust.» Die Ergebnisse der Analyse der Nachfolgeregelung im Tessin decken sich mit den Zahlen, die von der Hochschule Sankt Gallen für die Schweiz erhoben wurden, denn gemäss deren Schätzungen wird in den kommenden fünf Jahren jedes dritte Unternehmen den Besitzer wechseln müssen.

schiedene Gelegenheiten bieten. Ein wichtiger Aspekt, denn gemäss der Studie haben 30% der Unternehmen, die innerhalb der nächsten fünf Jahre die Nachfolge regeln müssen, noch nicht festgelegt, wie sie diese durchführen wollen. «Das Risiko besteht», so die Studie weiter, «dass in den nächsten fünf Jahren bei zirka 500 Unternehmen höchstwahrscheinlich die Nachfolgeregelung nicht erfolgreich sein wird, was den Verlust von geschätzten 8'000 Stellen zur Folge hätte, und mehr als 500 Millionen Umsatzverlust.» Die Ergebnisse der Analyse der Nachfolgeregelung im Tessin decken sich mit den Zahlen, die von der Hochschule Sankt Gallen für die Schweiz erhoben wurden, denn gemäss deren Schätzungen wird in den kommenden fünf Jahren jedes dritte Unternehmen den Besitzer wechseln müssen.

In gewissen Industriebereichen gibt es interessante Gelegenheiten für die Private Equity Unternehmen

«Es sind die Bereiche Pharmazeutische Industrie, Food und Feinmechanik, wo die Private Equity Fonds interessante Gelegenheiten südlich der Alpen finden könnten; nur we-



GEMÄSS EINER STUDIE HABEN 30% DER UNTERNEHMEN MIT ANSTEHENDER NACHFOLGEREGELUNG NOCH NICHT FESTGELEGT, WIE SIE DIESE DURCHFÜHREN WOLLEN.

Welche Ratschläge können Sie einem Investor aus der Deutschschweiz geben, der im Tessin investieren möchte?

Dr. Michael Petersen: «Zentral ist sicher, dass man Erfahrung und ein gewisses Mass an Sensibilität für die Tessiner Kultur mitbringt. Flexibilität und Geduld im Prozessablauf können oftmals helfen, eine Transaktion erfolgreich abzuschliessen. Italienische Sprachkenntnisse beschleunigen gewisse Prozesse natürlich.»

Warum sollte ein Unternehmer an einen Private Equity Fonds anstelle an einen strategischen Investor verkaufen?

Markus Reich: «Durch den Verkauf an einen Private Equity Fonds wie Cross kann die Unabhängigkeit des Unternehmens nachhaltig gesichert werden. Im Gegensatz zu strategischen Investoren zielen wir nicht auf Synergien mit anderen Geschäftsbereichen oder Standorten ab – meistens verbunden mit Kostensenkungen – sondern betrachten alle unsere Portfoliounternehmen als eigenständige Einheiten, immer mit dem Ziel des profitablen Wachstums. Ausserdem ist das Geschäftsmodell jedes einzelnen Portfoliounternehmens für uns immer Kerngeschäft und nicht – wie oft bei Konzernen – eine Randtätigkeit. Zudem ändert auch der Brand meist nicht, der eine wichtige Identifikation der Mitarbeiter und Kunden mit dem Unternehmen bedeutet. Ein weiterer Unterschied zu strategischen Investoren ist, dass sich bei Cross das Management zu attraktiven Konditionen am Unternehmen beteiligen kann. Auch seitens des Verkäufers sind minderheitliche Rückbeteiligungen nicht selten. Dadurch kann ein sanfter Übergang bewerkstelligt werden und der Verkäufer kann weiterhin von der zukünftigen Wertsteigerung des Unternehmens profitieren.»

Oft werden die Private Equity Fonds kritisiert, weil sie eine rein finanzielle Absicht haben. Wie stehen Sie zu dieser Aussage?

Dr. Michael Petersen: «Diese Aussage stimmt deswegen nicht, weil wir nur dann ein Unternehmen wie Micromacinazione übernehmen, wenn wir eine industrielle Mission verfolgen. Im Falle von Micromacinazione geht es beispielsweise um den weiteren Ausbau der starken Marktposition und Technologieführerschaft. Wie jeder Aktionär sind wir natürlich an der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes interessiert, aber nur dann wenn diese das Ergebnis einer langfristigen orientierten Unternehmensentwicklung ist. Verschiedene Studien zeigen übrigens, dass Private Equity finanzierte Unternehmen ihre Wettbewerber im Hinblick auf langfristiges Wachstum und Profitabilität übertreffen. Dadurch profitiert sowohl die Gesellschaft als auch die Gesamtwirtschaft nicht zuletzt über die Schaffung von Arbeitsplätzen.»

Welche Strategie werden Sie im Fall der Akquisition von Micromacinazione verfolgen?

Markus Reich: «Primär geht es uns um nachhaltig profitables Wachstum. Micromacinazione ist schon jetzt Europas führender Anbieter von Mikronisierungstechnologien und -dienstleistungen für die Pharma- und Feinchemieindustrie. Es ist unser klares Ziel, diese Marktführerschaft weiter auszubauen. Der Markt erlaubt weiteres Wachstum und der Ruf des Unternehmens ist ausgezeichnet. Das macht es einfacher, neue Kunden hinzuzugewinnen. Ausserdem prüfen wir aktiv Zukäufe von ähnlich gelagerten Firmen, die z.B. über komplementäre Technologien verfügen.» ■



DR. MICHAEL PETERSEN,
GESCHÄFTSFÜHRENDER
PARTNER
CROSS EQUITY PARTNERS AG

DEFINITION: WAS BEDEUTET PRIVATE EQUITY?

Private Equity ist eine Finanzgesellschaft, die investiert, indem sie sich an einem Unternehmen (target) beteiligt, an Aktien von Dritten beteiligt oder neue Aktien unterzeichnet, sodass neues Kapital für die Entwicklung des Unternehmens beschafft wird. Die Private-Equity-Gesellschaft investiert in Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen, die nicht an der Börse kotiert sind. Im Allgemeinen handelt es sich um eine mittelfristige Investition.



Private Equity Investindustrial hat Ducati im Jahr 2012, für 860 Mio. Euro, an Audi abgetreten.

nige Möglichkeiten bieten sich hingegen den Fonds, die nach grossen Unternehmen suchen,» erklärt Claude A. Cariola, Deputy Head Corporate Finance & Corporate Development von BSI Bank, «aber sicherlich für Fonds, die in Firmen von mittlerer Grösse investieren, gibt es bereits Gelegenheiten und sie werden sich in Zukunft vermehrt zeigen, vor allem weil sich verschiedene Unternehmen in diesem Moment mit der Nachfolgeplanung auseinandersetzen.»

«Ich sehe weniger Interesse im Finanzbereich,» sagt unser Gesprächspartner, «auch wenn im Tessin im Moment eine starke Konsolidierung im Gang ist, vor allem weil die Private Equity Fonds von Natur aus nicht interessiert sind, in besonders stark reglementierten Bereichen Investitionen zu tätigen, wie eben im Bankensektor.»

Aber es könnten auch neue Projekte hinzukommen. «In letzter Zeit beobachten wir im Tessin», fährt Claude A. Cariola fort, «dass ausländische Unternehmen hier ihren Sitz einrichten, besonders aus Italien, die ihre Heimat zugunsten von ruhigeren Gefilden verlassen (sie kommen nicht aus Steuergründen hierher, sondern weil es hier verwaltungstechnisch einfacher ist, Unterneh-

mer zu sein). Das Ziel dieser Unternehmer ist dabei oft, im Tessin neue Aktivitäten zu entwickeln. In diesen Fällen könnten die Private Equity Fonds interessante Investitionsmöglichkeiten in neuen Projekten finden. Es sind wahrscheinlich keine industriellen Gründungen von grosser Dimension, weil das Tessin ein Gebiet in Alpennähe ist, wo nur wenig flacher Talboden zur Verfügung steht. Es sind moderne Strukturen beispielsweise im Bereich des Rohstoffhandels oder bei den erneuerbaren Energien, jedoch mit Zentren im Tessin, wo die Investitionen interessant sein könnten.»

Die Private Equity Fonds in umgekehrter Richtung

In der umgekehrten Richtung operieren diejenigen Private Equity Fonds, die das Tessin schon länger entdeckt haben und von hier aus im Ausland tätig sind, aber im Tessin nur eine operative Basis haben und mehr aus steuerlichen und finanziellen Gründen da sind. Es sind nicht viele Fälle, man kann die, die wirklich vom Tessin aus tätig sind, an einer Hand abzählen. Es handelt sich meistens um Fonds mit einer starken Beziehung zu Italien oder allgemein zu Südeuropa. Einige Fälle sind sicherlich erwähnenswert,

wie z.B. Investindustrial oder Equinox. Von Ersterem hat man in letzter Zeit viel gesprochen wegen des Verkaufs des bekannten Motorradherstellers Ducati, der für 860 Mio. Euro in die Hände von Audi kam. Investindustrial hatte 2006, als Ducati in Schwierigkeiten war, eine Beteiligung übernommen, um dann einen «Turnaround» durchzuführen, der zur Übernahme durch den deutschen Automobilkoloss führte. Investindustrial entstand 1991 durch Initiative des heutigen Geschäftsführers Andrea Bonomi. Mit heute zirka vierzig Angestellten (zum Grössteil in Lugano) gilt Investindustrial als einer der wichtigsten Private Equity Fonds, die in Südeuropa tätig sind, besonders in Italien und Spanien. In seinem Portefeuille befinden sich Unternehmen aus verschiedensten Bereichen, von Bekleidung bis zu technologischer Infrastruktur, von Schmuck bis Abfallentsorgung. Bekannte Marken sind dabei: Coin, Sirti, Snai, Stroilli Oro und ausserdem der italienische Vergnügungspark Gardaland in der Nähe von Verona oder die spanische Version in Portaventura südlich von Barcellona. Bisher sind keine Investitionen dieses Fonds im Tessin bekannt, auch von Equinox nicht, aber wer weiss, vielleicht kann sich in Zukunft da etwas ändern. Da die Zielgesellschaften dieser Fonds grosse Unternehmen sind, gab es bisher nicht viele Gelegenheiten, aber auch solche Private Equity Fonds könnten eines Tages entdecken, dass es gleich um die Ecke einen Industriekontext mit besonders interessanten Marktnischen gibt. ■