



Wenn der Sohn die Firma nicht will

Interview mit Michael Petersen und Markus Reich über die Nachfolgeplanung bei KMU im Kanton Aargau

VON ANDREAS SCHAFFNER

Wie beurteilen Sie die Situation der Schweizer KMU-Landschaft angesichts der Frankenstärke?

Markus Reich: Es gibt in der Schweiz faszinierende Weltmarktführer, die kaum jemand kennt. Firmen, die in Nischen tätig sind und europaweit, ja weltweit aktiv sind. Weil sie jedoch vom starken Franken betroffen sind, überlegen sich viele, einen Teil des Produktionsprozesses ins Ausland auszulagern. Dieser Prozess ist derzeit im vollen Gange.

Was bleibt, was wird ausgelagert?

Markus Reich: Alles, was die hohe Qualität und Präzision der Produkte ausmacht, wird in der Schweiz bleiben. Bei anderen Teilen, die weniger Wertschöpfung versprechen, überlegt man sich ein Outsourcing, das Auslagern in den Euroraum.

Wie sieht in einer solch schwierigen Situation die Nachfolgeplanung bei einem KMU aus? Wie viele Patrons suchen eine Nachfolgelösung?

Michael Petersen: Umfragen zeigen, dass jedes zehnte KMU in der Schweiz eine Nachfolgelösung sucht. Dies ist nicht primär eine Frage der Frankenstärke, sondern der Familiensituation. Und hier ist die Situation von Firma zu Firma, von Familie zu Familie, verschieden.

Was gibt es für Möglichkeiten für KMU, ihre Nachfolge zu lösen?

Michael Petersen: Es gibt sicher viele Patrons, die ihre Firma am liebsten in der Familie behalten wollen. Andere schlagen sich mit dem Gedanken herum, die Firma an einen Konkurrenten zu verkaufen, und Dritte verkaufen den Betrieb an das eigene Management. Als spezialisiertes Private-Equity-Unternehmen können wir eine Art Mittelweg anbieten. Wir sorgen dafür, dass das Unternehmen weiterhin selbstständig bleibt. Ein solcher Schritt kann für die ehemaligen Besitzer oft einfacher sein,



Auf der Suche nach KMU-Perlen: Markus Reich (l.) und Michael Petersen.

wenn sie sich für einen schrittweisen Ausstieg entscheiden.

Ihr Modell sieht vor, dass Sie das Unternehmen kaufen und eine profitable Wachstumsstrategie «einimpfen». Wieso braucht es Wachstum?

Markus Reich: Wachstum per se ist nicht entscheidend. Wichtig ist auch das andere Wort: «Profitabel». Weil wir mit unserer Firma Mehrheitsaktionäre werden und auch im Verwaltungsrat Einsitz nehmen, geht es uns um die längerfristige Stärkung der Firmen. Dies kann heissen, dass man sich fokussiert auf einen Bereich, in dem man stark ist, diesen weiter ausbaut und dadurch höhere Gewinne schreibt. Wir sind also aktive Investoren. Oft sind die ehemaligen Besitzer noch mit an Bord und sind für uns wichtige Sparring-Partner.

Können Sie uns ein Beispiel nennen, wo Sie aktiv investiert waren?

Michael Petersen: Wir haben etwa 2009 im Rahmen einer Nachfolgelösung die Schwab Verkehrstechnik AG

übernommen, Europas führenden Systemanbieter für Schock-Absorption in der Schienenfahrzeugbranche. Die Familie blieb weiterhin beteiligt - als Minderheitsaktionär und im Verwaltungsrat. Zusammen mit dem Management und dem Verwaltungsrat konnten wir die Marktposition erheblich ausbauen sowie die Internationalisierung vorantreiben. Durch den Fokus auf profitables Wachstum wurden Umsatz, Profitabilität und Mitarbeiterzahlen deutlich gesteigert. 2013 gaben wir das Unternehmen in neue Hände - an Faiveley, einen weltweit tätigen Anbieter von Bahnsystemen und Bahndienstleistungen mit Sitz in Gennevilliers bei Paris.

Für welche Branche interessieren Sie sich besonders?

Michael Petersen: Wir sind spezialisiert auf den Bereich Engineering, also auf Firmen mit hoher Wertschöpfung, die im Maschinenbau tätig sind oder industrielle Produkte herstellen. Besonders interessieren wir uns für Unternehmen, die eine Marktnische besetzen und in dieser international führend sind, siehe Schwab.

Investoren und Finanzmanager

Cross ist ein Private-Equity-Unternehmen in Pfäffikon SZ, das den Mittelstand in Deutschland, der Schweiz und Österreich mit Eigenkapital, industrieller Expertise und einem extensiven Beziehungsnetzwerk in der nachhaltigen Entwicklung unterstützt - unter anderem bei Nachfolgeregelungen für Familienunternehmen und Abspaltungen von Konzerngesellschaften. Cross investiert in führende und profitable Mittelstandsunternehmen mit unternehmerischem Management in Branchen wie Engineering, Maschinenbau und industrielle Produkte. Als langfristig ausgerichteter Investor unterstützt Cross laut eigenen Angaben ein nachhaltiges und rentables Wachstum.

Das Cross-Team verfügt über mehrere Jahrzehnte Erfahrung in Private-Equity und Industrie und hat bisher erfolgreich in rund 25 Unternehmen in der Schweiz, Deutschland und Österreich investiert. Zum bestehenden Portfolio von Cross gehören u.a. Polymatrix AG, Weltmarktführer in der Nachkondensationstechnologie für PET, Rademacher GmbH, ein führender Anbieter im Bereich Home-Automation sowie Micromacinazone, Europamarktführer für Mikronisierungstechnologien und -dienstleistungen in der Pharma- und Feinchemieindustrie. Die Käufe erfolgen über den unabhängigen Cross-Fonds, der exklusiv durch Cross Equity Partners beraten wird. (ASC)

Sind Sie bei Ihrer Suche nach attraktiven Firmen auch im Kanton Aargau fündig geworden?

Markus Reich: Ja, zurzeit prüfen wir intensiv eine Firma, die in der Region tätig ist. Sicher ist, dass der Kanton Aargau mit seiner hohen Dichte an KMU eine interessante Region für Investoren ist.

Wie sind Ihre Erfahrungen: Wer kauft die Firmen, die Sie weiterentwickelt haben, von Ihnen ab?

Markus Reich: Das sind in der Regel grössere Industrieunternehmen.

Private Equity, das galt lange als verpönt. Begriffe, wie «Heuschrecken» oder «Firmenjäger» machten die Runde. Wie beurteilen Sie das Image der Branche?

Michael Petersen: Das war sicher Ende des letzten Jahrhunderts so. Es gab vor allem in Deutschland einige unschöne Fälle, die sicher unglücklich waren und für die betroffenen Firmen schmerzhaft. Inzwischen hat sich die Branche gewandelt. Für uns ging es nie um kurzfristige Gewinne.

Wie finanzieren Sie Ihre Käufe?

Michael Petersen: Wir finanzieren die Investitionen mit einem Fonds, dem Cross L.P. und wir sind daran, einen zweiten Fonds aufzustellen.

Wer steckt dahinter?

Michael Petersen: Bedeutende, renommierte institutionelle Investoren stellen uns für eine festgelegte Zeit Geldmittel zur Verfügung. Das sind vor allem institutionelle Investoren wie Pensionskassen aber auch sogenannte Family Offices. Also Familien, die ihrerseits eine Firma verkauft haben und nun das Geld weiterinvestieren.

Können Sie etwas über die Grösse des Fonds und Ihrer Investments, sowie Renditeziele sagen?

Markus Reich: Wir investieren in führende und profitable Mittelstandsunternehmen mit Unternehmenswerten zwischen 15 und 150 Mio. Franken. Die Renditeerwartungen der Investoren sind normalerweise etwas höher, womit auch das höhere Risiko abgegolten werden soll. Der neue Cross-II-Fonds hat eine Zielgrösse von 200 Mio. Fr.