



Finanzinvestoren halfen dem Kupplungshersteller Schwab Verkehrstechnik, Produkte schneller zu lancieren.

Frisch verkuppelt

Finanzinvestoren können Firmen bei einer Nachfolgeregelung voranbringen, stossen manchmal aber auch an Grenzen.

Text Werner Grundlehner Illustration Jens Bonnke

Eine gute Nachfolgelösung zu finden, seine Familie aus der Verpflichtung zu nehmen und den Standort Schaffhausen zu schützen, all das sei ihm ein Anliegen gewesen, sagt Peter Kofmel, der ehemalige Verwaltungsratspräsident von Schwab Verkehrstechnik. Vor sechs Jahren war er mit seiner Firma an einen heiklen Punkt gelangt: Deren Marktstellung hatte sich verschlechtert – auch weil sich die Produktentwicklung verzettelt hatte, zu teuer geworden war und trotzdem nicht die gewünschten Resultate brachte.

Ausserdem kam die Auslandexpansion, die für das weitere Wachstum unerlässlich war, nicht voran. Schliesslich sei ihm auch die Arbeitsbelastung, die ebenfalls das Mandat als Verwaltungsratspräsident beim Schwester-Unternehmen Schwab Schwingungstechnik umfasste, zu gross geworden, sagt der Patron. Oft habe er sich damals die Frage gestellt, wann der richtige Zeitpunkt für einen Verkauf gekommen sei, zumal die Kinder andere Karrieren eingeschlagen hätten. Der Firmeninhaber wandte sich deshalb im Jahr 2008 an Cross Equity Partners, eine ihm gut bekannte Private-Equity-Gesellschaft.

Seit 1977 führte Kofmel die Schwab Schwingungstechnik. Diese Firma produziert Gummitteile, welche die Vibration in Bahnwagen reduzieren. 1998 erwarb er den Bereich Kupplungen und Puffer von der Industriegruppe Georg Fischer und bildete daraus Schwab Verkehrstechnik. Diese besteht aus zwei Bereichen mit unterschiedlichen Zyklen und verschiedenen Kunden – einer produziert Puffer für den Schienengüterverkehr, der andere Kupplungen für Regionalzüge. Puffer sind laut Kofmel «heavy metal» – ein Massengeschäft, das in den verschiedenen Ländern kaum Unterschiede bei den Standards aufweist. Bei den Kupplungen im Personenverkehr geht es um automatische Anhängervorrichtungen, die ohne Handarbeit funktionieren. Hier weisen viele Länder eigene Standards auf.

Keine Auktion beim Firmenverkauf

Schwab setzt vor allem auf den Regionalzugverkehr und liefert unter anderem Kupplungen für den Turbo des Schienenfahrzeug-Herstellers Stadler und das Zürcher Cobra-Tram sowie Kompositionen der BLS. In der Schweiz weist das Unternehmen einen Marktanteil von 95% auf, denn auch die Schnellzüge verwenden Schwab-Produkte, diese sind jedoch SchaKu-Modelle (Scharfenberg-Kupplungen), benannt nach dem Patent des deutschen Konkurrenten Scharfenberg, der zum Voith-Konzern gehört. Die Kupplungen sind zwar kompatibel, die Einzelteile der Hersteller jedoch nicht. Das deutsche Patent beherrscht weite Teile des europäischen Schnellzugsnetzes, was es für Schwab schwierig macht, in diesem Geschäft einen hohen Marktanteil zu erringen.

Die beiden geschäftsführenden Partner von Cross, Michael Petersen und Markus Reich, hatten 1998 bereits beim Verkauf einer 20-Prozent-Beteiligung von Schwab Schwingungstechnik die Transaktion zur Zufriedenheit des Inhabers abgeschlossen. Petersen gehörte ab diesem Zeitpunkt dem Verwaltungsrat der beiden Firmen Verkehrs- und Schwingungstechnik an, und die Schwab-Holding hatte schon zuvor in den Cross-Fonds investiert. «Wir besassen

damals einen Überschuss an liquiden Mitteln und waren auf der Suche nach Anlagemöglichkeiten», sagt Kofmel.

Beim Verkauf von Schwab Verkehrstechnik verzichtete er darauf, ein Auktionsverfahren unter den Kaufinteressenten durchzuführen, was vielleicht zu einem höheren Erlös geführt hätte. Wichtiger waren dem Inhaber der langfristige Erhalt des Standorts in der Schweiz und der Arbeitsplätze. Gedankenspiele wie eine Fusion mit einem Konkurrenten gab Kofmel bald wieder auf. Beispielsweise wäre dafür die deutsche Freudenberg infrage gekommen, deren Produktpalette war jedoch zu unterschiedlich von Schwabs Sortiment. Eine Verbindung mit einem Fahrzeughersteller wie Stadler Rail stellte auch keine Lösung dar, da eine solche Liaison viele Kunden vor den Kopf gestossen hätte.

Mehr Umsatz mit bestehenden Kunden

2008 übernahm Cross das Ruder bei Schwab Verkehrstechnik. «Idealerweise tragen die bisherigen Besitzer die Veränderungsprozesse mit», erklärt Petersen. Deshalb hat man sich darauf geeinigt, dass Kofmel mit 16% an der Firma beteiligt blieb. Die Private-Equity-Gesellschaft stellte einen neuen Verwaltungsrat. Wichtig sei dabei, dass man von Anfang an einen Unternehmer einbeziehe, der das Business kenne und der immer «nahe am Tagesgeschäft bleibe», betont Petersen. Im Falle von Schwab war das Michael Beck, mit dem Cross bereits mehrere Male zusammengearbeitet hatte. Beck ist Inhaber und Verwaltungsrat des Werkzeugherstellers Swisstools in Bürglen (TG).

Bereits vor dem Vertragsabschluss hatte Cross mit dem Management-Team einen Fünfjahresplan erarbeitet. Die Beteiligungsgesellschaft setze bei ihren Engagements auf die drei «K» Kapital, Know-how und Kontakte, sagt Petersen. Im Fall von Schwab habe man davon profitiert, dass Engineering eines der Spezialgebiete von Cross sei. Der Finanzinvestor ging bei der Übernahme davon aus, dass der Schienenverkehr weiter zunimmt – in der Schweiz vor allem darum, weil immer mehr Menschen pendeln. In Europa besteht gleichzeitig ein grosser Erneuerungsbedarf, in Frankreich beispielsweise ist das Rollmaterial im Durchschnitt 40 Jahre alt. Das oberste Ziel von Cross sei es nicht gewesen, den Umsatz zu verdoppeln, sondern die KMU-Struktur zu erhalten und die Firma zu dynamisieren, sagt Petersen. Viel Rationalisierungspotenzial bestand in der Logistik und bei den Zulieferern. Letztlich sei es darum gegangen, die Qualität der Erträge zu verbessern.

Die neuen Besitzer machten sich daran, sowohl die Kundenbasis als auch die Produktpalette zu verbreitern. Das ist eine Herausforderung für ein verhältnismässig kleines Unternehmen mit zwei Geschäftsbereichen, denn Schwab Verkehrstechnik erzielt mit rund 45 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von rund 30 Millionen Franken.

Die Verkäufe sollten daher möglichst rasch erhöht werden. Die am schnellsten umsetzbare Massnahme bestand darin, mit den bestehenden Kunden mehr Umsatz zu erzielen. Den Finanzinvestoren von Cross war bewusst, dass die Innovation ganz oben auf der Prioritätenliste stehen musste. Im Gegensatz zu früher wurden die Neuerungen auf

einen schmaleren Bereich konzentriert – dafür sollten neue Produkte schneller auf den Markt gebracht werden. «Hier geht es um marginale Verbesserungen an bestehenden Erzeugnissen, die dem Kunden eine spürbare Verbesserung bringen», sagt Beck von Swisstools. Im Schienenverkehr vollzogen sich Veränderungen nur langsam, und die Produkte hätten teilweise eine Lebensdauer von fünfzig Jahren. Als beispielhafte Innovationen führt Beck den selbstfettenden Puffer an. Um diese Vorrichtung vor einem hohen Verschleiss bei Kurvenfahrten zu schützen, mussten die Berührungsflächen früher von Hand geschmiert werden, oder sie waren mit Kunststoff beschichtet.

Ein anderes Beispiel ist die heizbare Kupplung, die in nordischen und alpinen Regionen selbst bei sehr kaltem Wetter automatisch funktioniert. Einerseits wollte sich Schwab auf diese Weise als bevorzugter Zulieferer für Waggonhersteller etablieren, andererseits galt es, die eigene Technik bei den Bahngesellschaften als erste Wahl zu etablieren. So hat Schwab bei der BLS mit einer Spezialkupplung gepunktet, die ohne Abkuppeln beim Spurwechsel auskommt.

Die Frage nach dem richtigen Management

Schwab ist eine Firma, die sich auf das Engineering und die Endmontage konzentriert und darin ein breites Fachwissen besitzt. Ein Viertel der Belegschaft sind Ingenieure. Wegen Kostenvorteilen sind besonders im Bereich Kupplungen viele Produktionsstätten nach Osteuropa, beispielsweise in das «subventionierte» Ostdeutschland, verlagert worden. In einem solchen Umfeld kann Schwab nur mit kontinuierlichen Innovationen die Technologieführerschaft behaupten. Ein wichtiges Element des Kostensenkungsprogramms war das sogenannte natürliche Hedging. Das geschah durch den Einbezug von Zulieferern im Euro-Raum.

Die Mitarbeiter bei der Stange zu halten, war weniger ein Problem. Man habe ihnen mit der Aussicht auf Wachstum eine Perspektive gegeben und kommuniziert, dass die Belegschaft gebraucht werde, um Erfolg zu haben, sagt Reich von Cross. Einzelne Stellen wurden neu besetzt, und in den Bereichen Einkauf und Produktionsleitung ist eine Professionalisierung angestrebt worden. Der Geschäftsleiter wurde von den neuen Eigentümern infrage gestellt, weil er deren Tempo nicht mitgehen konnte. Kofmel nennt es als einen der grössten Rückschläge des Besitzerwechsels, dass sich auch der Nachfolger als ungeeignet erwies. Nach nur einem Jahr hat er die Firma wieder verlassen. Eine darauf eingeleitete Evaluation kam zum Schluss, dass ein interner Mitarbeiter die beste Lösung wäre. Die Wahl fiel auf einen Abteilungsleiter, der darauf eng unterstützt wurde, um in die Rolle des Geschäftsführers hineinzuwachsen.

Der Zeitpunkt der Schwab-Übernahme 2008 war allerdings denkbar schlecht. Kurz nach dem Abschluss der Transaktion schrumpfte der Bestellungseingang des Unternehmens als Folge der Finanzkrise. 2009 verfügte Schwab noch über einen hohen Auftragsbestand, im darauffolgenden Jahr folgte jedoch der Einbruch.

Trotzdem passte Cross den ursprünglichen Businessplan nicht an. «Im ersten Geschäftsjahr haben wir die Vorgaben

jedoch nicht erreicht», sagt Beck. Das hat die Stimmung im Unternehmen getrübt, gleichzeitig hat die Finanzkrise aber neue Geschäftschancen eröffnet. Bahngesellschaften entschlossen sich, den Lebenszyklus des Rollmaterials zu verlängern und dafür die Kupplungen von der manuellen auf die automatische Handhabung umzurüsten. Beeinträchtigt wurde Schwab auch durch die Auftragsflaute beim Kunden Stadler Rail im Jahr 2012. Schwab hat laut Beck immer darauf geachtet, nicht bloss im «Rucksack» eines Zugerstellers mitzugehen. Sonst könne der Kunde seine Macht ausspielen, die Preise drücken und die Lieferanten gegeneinander ausspielen. Das Unternehmen habe von 2009 bis 2013 unter der Führung von Cross grosse Ziele erreicht. Beck räumt aber ein, dass nicht alles optimal gelaufen sei. Der Markteintritt in Deutschland nahm mehr Zeit in Anspruch als erwartet. «Wir haben vier Jahre gekämpft und konnten am Schluss in Deutschland erste Projekte vorweisen», sagte Reich von Cross. Zudem seien gewisse Neuentwicklungen nicht so rasch wie erhofft lanciert worden.

Ferner haben die Verantwortlichen nach ersten Versuchen erkannt, dass die Firma den Eintritt in China nicht aus eigener Kraft schafft. Der dortige Markt entwickelt sich schnell, und wer von Bedeutung sein will, muss lokal produzieren oder zumindest die Endfertigung und einen

Man hat nach Versuchen erkannt, dass der Markteintritt in China aus eigener Kraft nicht machbar ist.

After-Sales-Service anbieten. Der Aufbau einer eigenen Organisation hätte nochmals zwei bis drei Jahre in Anspruch genommen. Gleichzeitig wachsen die chinesischen Städte aber rasch, weshalb der Markt für Regional- und Vorortzüge heiss läuft. Man habe erkennen müssen, dass man nicht imstande sei, selbständig die nächste Stufe zu erreichen, sagt Reich von Cross.

Weiterverkauf an einen Konzern

Das war ein Grund dafür, dass die Finanzinvestoren Schwab früher als geplant weiterverkauft haben. Ende 2013 hat sich Cross auf die Suche nach einem Partner gemacht. Die Verantwortlichen sprachen gezielt Unternehmen an, die bereits in China aktiv waren. Die Verkaufsverhandlungen zogen sich über einige Monate hin, und Cross hatte die Auswahl zwischen mehreren ernsthaften Interessenten. Schliesslich fiel die Wahl im Mai 2013 auf den französischen Anbieter Faiveley Transport, der in China schon mehrere hundert Personen beschäftigte und für den in 24 Ländern mehr als 6000 Mitarbeiter tätig sind.

Unter Cross habe Schwab die Rentabilität verdreifacht, sagt Kofmel. «Wir haben gekrampft.» Schliesslich sei es gelungen, eine saubere Lösung zu finden, und so habe er die Rendite auf seiner restlichen Beteiligung am Unternehmen gerne realisiert. Das gilt wohl erst recht, als Kofmel beim Verkauf 2009 den Preis nicht ausgereizt hat.