

WACHSTUMSFINANZIERUNG IN DER WÄHRUNGSKRISE?

Werner R. Schnorf. Interview: Rita Etter

Der starke Franken treibt manchen Firmeninhaber in die Verzweiflung, bei anderen löst er neue Kräfte auf der Suche nach tragfähigen Lösungen aus. Private-Equity-Häuser erweisen sich dabei oft als geeignete Partner, um den Weg in neue Märkte zu schaffen. Sie stellen das Eigenkapital und die Expertise zur Verfügung, um Wachstumsstrategien zum Erfolg zu führen.

Sie haben Einblick in viele mittelständische Unternehmen. Wie verkraften diese den dramatisch hohen Frankenkurs?

Firmen, welche innovative Produkte haben, geht es trotzdem verhältnismässig gut. Wachsende Märkte und eine gute Verkaufsabteilung sind wichtiger als Währungsfragen. Probleme haben allerdings Firmen, die sich lange auf die Schweiz konzentriert haben. Sie werden nun von Konkurrenten, die vom tiefen Euro profitieren, unter Druck gesetzt.

Wie schafft sich eine Firma einen wachsenden Markt? Das ist einfacher gesagt als getan.

Private-Equity-Firmen können dabei helfen, indem sie einem Unternehmen Eigenkapital zuführen. Damit können Investitionen in Innovationen, in neue Absatzmärkte im Ausland und Übernahmen getätigt werden.

Firmen mit einer guten Eigenkapitalbasis können doch auch Kredite aufnehmen?

Das stimmt schon, aber es birgt auch Risiken. Wenn sich die Auslandsexpansion schwieriger gestaltet als erwartet, soll die Geschäftsführung nicht ständig die Banken im Nacken haben weil die Kreditklauseln einmal verletzt worden sind. Vielmehr soll sie sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten noch intensiver um die Kunden kümmern können. Das setzt voraus, dass eine Firma solide kapitalisiert ist und so auch Rückschläge verkraften kann.

Spüren Sie manchmal Skepsis von Unternehmern gegenüber Private-Equity-Firmen?

Die Skepsis ist kleiner geworden. Insbesondere dann, wenn man Beispiele aufzeigen kann, wo dank Private Equity eine Buy- und Build- beziehungsweise eine Wachstumsstrategie erfolgreich umgesetzt worden ist. Um mit einer Private-Equity-Firma zusammenzuarbeiten, braucht eine Gesellschaft aber eine gewisse Grösse. Konkret: Sie sollte mindestens 30 Millionen Franken Umsatz machen. Kleinere Firmen sind bei einem privaten Käufer oder einer Gesellschaft, die mit einer Übernahme ihr Geschäft abrunden können, besser aufgehoben.

Wie lassen sich neue Strategien, die auch Risiken bergen, bei Firmen durchsetzen? Gibt es Konflikte mit den bisherigen Besitzern?

Bevor wir ein Unternehmen kaufen, diskutieren wir mit dem Eigentümer und vor allem dem Management die Strategie und das künftige Vorgehen. Das hilft uns, gemeinsam das strategische Ziel auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten konsequent zu verfolgen. Ist man sich von Anfang an in den wesentlichen Punkten einig, beginnt meistens eine gegenseitig sehr fruchtbare Zeit, wo die Führungscrew der Unternehmen dann insbesondere den Zugriff zu den zahlreichen Industriespezialisten unseres Netzwerks schätzen lernt.

Private-Equity-Firmen müssen die Firma nach einigen Jahren gewinnbringend verkaufen...

Private-Equity-Investoren sind (Mit-)Eigentümer auf Zeit. Doch das sollte jedem Besitzer eines Unternehmens eigentlich klar sein. Zuerst Madison besitzt eine Beteiligung im Schnitt vier bis sieben Jahre. In dieser Zeit müssen wir die Gesellschaft richtig positionieren. Wir verstehen uns dabei als Katalysatoren und Fokussierer: Das heisst, ein Unternehmen soll Entscheidungen – nach sorgfältiger Analyse – schnell treffen können und sich dabei auf die erfolgsversprechendsten Geschäfte fokussieren.

Was passiert danach? In der Schweiz gibt es fast keine Börsengänge mehr. Das erschwert es, Beteiligungen zu verkaufen.

Wichtig ist zu definieren, wer nach einer bestimmten Periode der Unternehmensentwicklung der neue «best Owner» für ein Unternehmen sein könnte. Das ist in vielen Fällen ein strategischer Partner, der das Unternehmen in eine weitere, neue Dimension führen kann. Ein IPO ist nur dann sinnvoll, wenn die Aktie auch rege gehandelt wird und ein Unternehmen die Kotierung nutzt, um weiteres Kapital für künftiges Wachstum aufnehmen zu können. ■



Werner R. Schnorf
CEO und Partner
Zurmont Madison
Private Equity
www.zurmontmadison.ch