

Cross-Border-M&A in KMU



Von Dr. Joachim W. Vonalt
*Institut für Wirtschaftsberatung
 Niggemann & Partner GmbH
 Meinerzhagen / Deutschland*

Die Schweizer Wirtschaft ist geprägt durch inhabergeführte Familienunternehmen. Eine Studie des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen (KMU-HSG) resümiert, dass rund 75% aller Unternehmen Familienunternehmen sind, von denen jeder fünfte Betrieb vor einer Unternehmensnachfolge steht. Normalerweise findet bei diesen Unternehmen eine Nachfolge durch Generationenwechsel statt. Lässt sich allerdings innerhalb der Familie kein geeigneter Nachfolger finden, stellt sich die Frage nach dem Verkauf des Betriebs.

Dabei werfen Unternehmensveräusserungen oftmals die Frage auf, wie das Werk des Unternehmensgründers fortgeführt werden kann. Zentrale Bestandteile der Überlegungen, neben einer hohen Kaufpreiserzielung, sind dabei u.a. die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen, die Entlastung der Verkäuferfamilie aus der privaten Haftung für die Unternehmensverbindlichkeiten und die Sicherung der eigenen Altersvorsorge.

Bei der Suche nach geeigneten Käufern kommen u.a. auch ausländische Investoren in Frage. Verhandlungen mit ausländischen Investoren bringen dabei häufig besondere Herausforderungen



und Edy Fischer
*Institut für Wirtschaftsberatung
 Niggemann, Fischer & Partner GmbH
 Zürich*

mit sich, wie die räumliche Entfernung, verschiedene Sprachen und Rechtssysteme, behördliche Genehmigungen und unterschiedliche Kulturen. Trotz dieser nicht unerheblichen Faktoren zeigt eine Studie von Deloitte «Schweizer KMU/M&A-Aktivitäten 2017» dass mit 70 Transaktion im Jahr 2017 Schweizer KMU weiterhin beliebte Ziele ausländischer Investoren sind. Dies ist nicht zuletzt auch auf die Globalisierung und den damit einhergehenden Zusammenschluss von Grossunternehmen zu multinationalen Konzernen zurückzuführen.

Unternehmensverkäufe an Ausländer können Sinn machen, wenn hierdurch spezifische Synergien erzielt werden. Hierzu gehören u.a. der Zugang zu neuen Märkten oder die strategische Ergänzung von Produktprogrammen und Distributionskanälen. Strategische Vorteile ergeben sich zumeist schon in vielen kleinen Dingen wie einem lokalen Ansprechpartner in Kundennähe oder der Nutzung gemeinsamer Verkaufs-, Lager- oder Besprechungsräume. Weiterhin können sich Synergien auch auf der Kostenseite ergeben. So verfügen beispielsweise indische Unternehmen in der Regel über gute Ressourcen im Bereich der IT-

Programmierung, während Schweizer Firmen hier auf teilweise teuren Fremdbezug angewiesen sind oder ihre IT ins Ausland verlagern. Demgegenüber verfügen Schweizer Betriebe als «Future Champions» über zukunftssträchtige Produkte, an denen chinesische oder indische Unternehmen aufgrund des fehlenden Know-hows grosses Interesse haben. Ferner schätzen ausländische Investoren auch die geografische Diversifikation schweizerischer KMU.

Aus Sicht kontoführender Hausbanken des Schweizer Mittelstands stellt der Einstieg eines ausländischen Investors im Zug der Nachfolgeregelung sowohl eine Chance als auch ein Risiko dar. Handelt es sich beim Käufer z.B. um einen extern «gerateten» Konzern, können aus der Stellung einer harten Patronatserklärung für das Tochterunternehmen oder dem Abschluss eines Gewinnabführungsvertrags häufig Bonitätsverbesserungen entstehen. Allerdings kann eine zentrale Konzernfinanzierung auch dazu führen, dass der lokal zu deckende Kapitalbedarf sinkt und aufgrund eines effektiven internationalen Konzernclearings mit taggleicher Valutastellung der Wechsel der Kontoführung zu einer internationalen Grossbank vollzogen wird. Ist der Auslandsinvestor hingegen selbst Mittelständler, ist er an einer Aufrechterhaltung bestehender Kredite und teilweisen Fremdfinanzierung der Akquisition interessiert. Intensive Liefer- und Finanzierungsbeziehungen zwischen dem ausländischen Mutter- und Tochterunternehmen machen eine erneute Bonitätsprüfung erforderlich, da von einer unabhängigen Bonität der Tochter nicht mehr gesprochen werden kann.

Kommt ein ausländischer Investor als Käufer in Betracht, ist die Einschaltung eines M&A-Beraters erforderlich, der über die entsprechende Expertise verfügt. In diesem Zusammenhang muss der Berater einerseits die «Sprache des Mittelstands» sprechen, andererseits über entsprechendes Know-how verfügen, um gezielt die richtigen Adressen im Ausland zu kontaktieren.

www.ifwniggemann.de
www.ifwniggemann.ch