

Best Practice für ausländische Übernahme-Akteure

Von Gabrielle Rudolf von Rohr und Peter M. Binder*

CROSS-BORDER Wenn ein Schweizer Unternehmen einen strategischen Partner sucht, kommen in der Schweiz meist nur wenige Käufer in Frage. Ein Verkauf über die Grenze liegt nahe.

Derweil sich Bürger in der Zentralschweiz darüber ärgern, dass ihr geliebtes Eichhof in holländische Hände geraten ist, bereiten sich mittelständische Schweizer Unternehmen auf einen Verkauf ins Ausland vor. Oft kommt aufgrund des beschränkten Schweizer Marktes bei einer Nachfolgeregelung nur ein ausländischer Käufer in Frage. Hinzu kommt, dass es zahlreiche erfolgreiche Schweizer KMU gibt, die längst selbst den Schritt ins Ausland gemacht haben. Auf diese Weise machen sie automatisch auch im Ausland auf sich aufmerksam und wecken das Interesse von ausländischen Käufern.

In den nächsten fünf Jahren werden gemäss Studien von verschiedenen Wirtschaftsinstituten bis zu 70'000 Schweizer KMU eine Unternehmensnachfolge benötigen. Nur rund die Hälfte davon wird eine Lösung innerhalb der Familie finden. Es liegt auf der Hand, dass sich darunter Unternehmen befinden, die künftig einen ausländischen Besitzer haben werden. Doch nicht alle eignen sich für einen Cross-Border-Deal.

Die Bedeutung des Know-hows

Für einen ausländischen Käufer birgt eine Akquisition in der Schweiz Risiken und bringt einen hohen administrativen Aufwand mit sich. Somit lohnt es sich für ihn erst ab einer bestimmten Bedeutung und Marktpräsenz oder wenn er dadurch spezifisches Know-how erwerben kann. Unternehmen, die eine Nische besetzen und entsprechendes Wachstumspotenzial aufweisen, haben gute Karten. Standortvorteile in Bezug auf die Steuern, die Verkehrslage und die Rekrutierung von Fachkräften sind weitere Pluspunkte.

Wer diese Voraussetzungen erfüllt, muss sich hinsichtlich verschiedener Aspekte auf einen Cross-Border-Deal vorbereiten. Zwischen Käufer und Verkäufer werden nicht nur kulturelle Unterschiede bestehen. Die ausländischen Investoren werden in der Schweiz auf ihnen nicht vertraute Steuer- und Rechtssysteme treffen. Wer seine Rechnungslegung weder auf IAS noch auf Swiss Gaap FER basiert, muss sich auf langwierige Diskussionen einstellen.

Um Käufer und Verkäufer in diesen Belangen einander näher zu bringen, werden erfahrene M&A-Berater benötigt. Sie werden als Übersetzer und Brückenbauer fungieren müssen.

Dabei können sie auf ihre Erfahrung aus abgeschlossenen, grenzüberschreitenden Transaktionen zurückgreifen. Doch ist es an dieser Stelle entscheidend, dass sie einer internationalen Allianz angeschlossen sind.

Die Partner aus der Allianz spielen jedoch bereits in einer früheren Phase eine wichtige Rolle. Bevor es nämlich zur Übersetzung und zum Brückenbau kommt, muss der ausländische Investor identifiziert und kontaktiert werden. Es bedarf einer sorgfältigen Auswahl der potenziellen Investoren. Insbesondere wenn der Verkäufer wünscht, dass sein Unternehmen nicht einfach von einem internationalen Konzern geschluckt wird, sondern weiter bestehen kann, reicht es nicht, nur den Namen und die Produkte der in Frage kommenden Käufer zu kennen. Vielmehr muss man deren Akquisitionsstrategie kennen und sofern bereits Akquisitionen getätigt worden sind, bestmöglich in Erfahrung bringen, wie sie sich in diesen Prozessen verhalten haben. Solange es um Transaktionen in der Schweiz geht, kann sich der hiesige M&A-Berater dieses Wissen selbst aneignen. Haben diese jedoch im Ausland stattgefunden, braucht es die internationalen Kontakte, die das Wissen über den lokalen M&A-Markt weitergeben können.

Gesunde Finanzen entscheiden

Grundvoraussetzung, dass ein ausländisches Unternehmen als Käufer in Frage kommt, ist, dass es über eine gesunde Finanzlage verfügt und das notwendige Kapital aufbringen könnte, um die Transaktionen zu finanzieren.

Umso mehr müssen umfangreiche Abklärungen getroffen werden, wenn der ausländische Käufer von sich aus Kontakt zum Schweizer Unternehmen aufnimmt. Dieses sorgfältige Auswahlprozedere ist wichtig, weil man erstens keinem Käufer Einblick gewähren will, der nicht ernsthafte Absichten hat. Zweitens soll ein Unternehmen nur an denjenigen verkauft werden, der damit umzugehen weiss und dem Verkäufer die entsprechende Wertschätzung entgegenbringt. Bei ersten gemeinsamen Gesprächen werden dann Aspekte wie die Strategie oder die konkreten Absichten, die der ausländische Käufer mit dem Schweizer Unternehmen hat, geklärt. Dies ist ebenso entscheidend, wie den Prozess so zu strukturieren, dass zum gegebenen Zeitpunkt ein schadenfreier Rückzug der Parteien möglich ist.

* Gabrielle Rudolf von Rohr, Dipl. Wirtschaftsprüferin und Betriebsökonomin FH in Wirtschaftskommunikation und Dr. Peter M. Binder, Mitglied Executive Committee und Head of best practice von M&A International Inc.; Binder Corporate Finance AG, Bern und Zürich