

Vorsorgen und finanzieren III

Unternehmertum: Übernehmen statt gründen

Firmenübernahmen kommen oft nicht zustande, weil sie die finanziellen Möglichkeiten der Führungskräfte sprengen. Eine wichtige Rolle übernehmen hier Schweizer Private-Equity-Firmen, die sich als langfristig orientierte Finanzierungspartner verstehen. Der Beitrag zeigt ein Beispiel, wie eine solche Rolle langfristig und nachhaltig ausgefüllt wird.

› Dr. Christian Waldvogel

Die unzähligen Start-up-Initiativen und -Finanzierungsprogramme vermitteln den Eindruck, die Firmengründung sei der einzige Weg zum Unternehmertum. Ein Blick auf die Statistik relativiert das Bild. Den jährlich rund 40 000 neu gegründeten Firmen stehen über 600 000 etablierte Unternehmen gegenüber. Und darunter sind nicht wenige, die einen Käufer suchen – sei es im Rahmen von ausserfamiliären Nachfolgeregelungen oder von Firmenausgliederungen aus grösseren Konzernen.

Bewährtes weiterführen

Wer also nicht bei null beginnen und von Grund auf Produkte oder Dienstleistungen entwickeln und die dazugehörige Wertschöpfungskette aufbauen will, sollte übernehmen, anstatt zu gründen. Das Weiterführen von Unternehmen mit solider Basis, die sich über verschiedene Marktzyklen hinweg bewährt haben und Wachstumspotenzial aufweisen, ist ein valabler alternativer Weg ins Unternehmertum. Zudem dient er der Schweizer Wirtschaft, denn bestehende Arbeitsplätze bleiben erhalten und der Werkplatz Schweiz wird gestärkt.

Bei Nachfolgeregelungen erfolgt die Übergabe allerdings bislang erst in zwei von zehn Fällen an unternehmensinterne Käufer (Management-Buy-out). In vier von zehn Fällen wird das Unternehmen

an unternehmensexterne Käufer veräussert (Management-Buy-in). Nicht selten kommen Firmen so in ausländische Hände. Dadurch steigt das Risiko der Verlagerung von Arbeitsplätzen in andere Länder, womit hierzulande Wertschöpfung und Know-how verloren gehen.

kurz & bündig

- › Den jährlich rund 40 000 neu gegründeten Firmen stehen über 600 000 etablierte Unternehmen gegenüber. Viele darunter suchen einen Käufer.
- › Das Weiterführen von Unternehmen mit solider Basis, die sich über verschiedene Marktzyklen hinweg bewährt haben und Wachstumspotenzial aufweisen, ist ein valabler alternativer Weg ins Unternehmertum.
- › Bei Nachfolgeregelungen erfolgt die Übergabe bislang erst in zwei von zehn Fällen an unternehmensinterne Käufer (Management-Buy-out). In vier von zehn Fällen wird das Unternehmen an unternehmensexterne Käufer veräussert (Management-Buy-in).

Dass Firmen bisher eher selten durch bestehende Führungskräfte übernommen werden, liegt kaum an zu wenig Mut oder mangelnden unternehmerischen Fähigkeiten. Vielmehr ist davon auszugehen, dass eine Firmenübernahme oft die finanziellen Möglichkeiten der Führungskräfte sprengt. Und selbst wenn sie das erforderliche Kapital aufbringen können, fehlen in der Folge die Mittel, die Firma nachhaltig weiterzuentwickeln.

Beispiel Private Equity

Eine wichtige Rolle übernehmen hier Schweizer Private-Equity-Firmen, die sich als langfristig orientierte Finanzierungspartner von Schweizer KMU verstehen. Als aktive Investoren nehmen sie Einsitz im Verwaltungsrat und bringen so strategische Erfahrung und ihr Netzwerk ein. Ein praktisches Beispiel macht dies deutlich.

Private Equity und nachhaltige Geldanlage

Jean Rémy Roulet, Präsident der Anlagestiftung Renaissance, über die Herausforderungen für Pensionskassen, Investitionen in Nachhaltigkeit und Stiftungskapital für KMU.

Was ist im aktuellen Umfeld die grösste Herausforderung für Pensionskassen?

Es ist nicht bloss eine, es sind gleich mehrere. Die Pensionskassen müssen sich an die demografische Entwicklung anpassen – und das in einem extrem volatilen Wirtschaftsumfeld. Hinzu kommt ein steigendes Bewusstsein, dem Klimawandel und seinen dramatischen Folgen mit verantwortungsbewussten Anlagen zu begegnen.

Und wie gehen die Pensionskassen damit um?

Glücklicherweise handeln sie, anstatt zu resignieren. Unter anderem diversifizieren

sie die Anlagen kontinuierlich weiter, um eine ausreichende Rendite erwirtschaften zu können. Dabei investieren sie zunehmend auch in Anlageprodukte, die ESG-Kriterien erfüllen, sowie in alternative Anlagen, beispielsweise Private Equity.

Nachhaltig zu investieren, liegt im Trend. Wie begegnet Renaissance dieser Entwicklung?

Nachhaltig zu investieren, ist für uns nicht nur Trend, sondern Überzeugung. So schaffen wir auch mit unserer jüngsten Anlagegruppe Renaissance Evergreen eine Win-win-Situation für Pensionskassen und Schweizer KMU. Das Stiftungskapital investieren wir in etablierte, profitable Unternehmen, die zur Finanzierung ihres Wachstums oder ihrer Nachfolgeregelung nach einem lokal verankerten, langfristigen Partner suchen, der ohne zeitlichen Verkaufszwang ein stabiles Aktionariat repräsentiert und eine nach-

haltige Entwicklung gewährleistet. Am finanziellen Erfolg dieser KMU partizipieren die Pensionskassen durch eine jährliche Dividende. Einzigartig ist auch, dass wir die Unternehmen, an denen wir beteiligt sind, jährlich einer ESG-Analyse unterziehen.

Jean Rémy Roulet gehört seit 2011 dem Stiftungsrat der Anlagestiftung Renaissance an, den er seit 2014 präsidiert. Hauptberuflich ist er Direktor der Caisse paritaire de prévoyance de l'industrie et de la construction (CPPIC) in Genf. 2016 wurde er zudem zum Präsidenten des Schweizerischen Pensionskassenverbands ASIP gewählt.

Die 1903 im Kanton Freiburg gegründete Condis AG ist Marktführerin in der Entwicklung und Produktion von Hochspannungskondensatoren für öffentliche Infrastrukturen auf der ganzen Welt. 2003 war das Traditionsunternehmen an einen amerikanischen Konzern verkauft worden, der Kondensatoren im Niederspannungsbereich herstellt. Nachdem sich die Synergien nicht im erhofften Ausmass einstellten, schob das Mutterhaus Investitionen in die Schweizer Tochter zunehmend auf und entschloss sich 2018, den Firmenteil zu veräussern. Für das Management in der Schweiz, das dem Unternehmen teilweise schon bis zu 30 Jahre die Treue gehalten hatte, war klar, dass Condis wieder in Schweizer Hand kommen sollte. Gleichzeitig nutzten sie die Chance, Miteigentümer zu werden, da sie von der Zukunftsfähigkeit der Firma überzeugt waren.

In der Anlagestiftung Renaissance haben sie einen Aktionär und Partner gefunden,

der ihre langfristige und nachhaltige Entwicklung vollumfänglich unterstützt, und sie konnten Ende 2018 gemeinsam den Management-Buy-out realisieren. «Mit Renaissance an unserer Seite können wir zukunftsorientiert in Forschung und Entwicklung investieren und unsere Marktführerschaft weiter ausbauen», betont Per Dybwad, Executive Chairman von Condis. Für ihn eine unabdingbare Voraussetzung angesichts der Herausforderungen, die sich durch die Digitalisierung, den steigenden Energiebedarf, die Sicherung der Netzinfrastrukturen und die Reduktion des CO₂-Ausstosses ergeben.

Der Schritt des Managements ins Unternehmertum hat der Firma frischen Schwung verliehen. So hat Condis am angestammten Standort in Rossens inzwischen in eine neue Produktionshalle investiert, in der unter anderem ein modernes Versuchslabor eingerichtet wurde, das auch Kunden und Forschungspartnern offensteht. Überdies haben sie

eine Service-Einheit gegründet, die Kunden über den reinen Verkauf der Hochspannungskondensatoren hinaus im Betrieb und Unterhalt ihrer Infrastruktur unterstützt.

Nachhaltiges Investment

Das Engagement bei Condis markiert für die Stiftung das erste Investment im Rahmen ihrer neu lancierten Anlagegruppe Renaissance Evergreen. Evergreen-Fonds verfügen über eine unbegrenzte Laufzeit. Dies im Gegensatz zu klassischen Private-Equity-Fonds, die eine im Voraus bestimmte Laufzeit haben und bis zu diesem Zeitpunkt die Beteiligungen weiterverkauft, das heisst, den Exit realisiert haben müssen. Das langfristige Engagement in etablierte, profitable KMU als stabile Anker- oder Mehrheitsaktionärin von Evergreen-Fonds steht im Einklang mit der langfristigen Ausrichtung der Schweizer Pensionskassen. Sie haben das Stiftungskapital zur Diversifikation des von ihnen

verwalteten Vorsorgevermögens gezeichnet und erhalten eine jährliche Dividende, die sich aus den Nettoerträgen der Portfoliounternehmen ergibt.

Die Beteiligungen der Renaissance Evergreen werden zusätzlich einer jährlichen ESG-Analyse unterzogen, die zusammen mit dem Center for Corporate Social Responsibility der Universität Zürich entwickelt wurde. Durch ihre aktive Rolle im Verwaltungsrat fördert Renaissance Massnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsbilanz ihrer Beteiligungen.

Im Fall von Condis manifestiert sich dies beispielsweise in einer 40-prozentigen Reduktion des Stromverbrauchs der 21 Hochöfen, in denen die Hochspannungskondensatoren getrocknet werden. Dazu wurden die Anlagen modernisiert, das Management der Stand-by-Phasen sowie die Lüftung verbessert. Basis dafür bildete ein Projekt in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Architektur in Freiburg. Dies steht für gelebte Nachhaltigkeit, die der Umwelt, der Gesellschaft, dem Unternehmen und letztlich auch den Versicherten der Pensionskassen zugutekommt. <<



Porträt



Dr. Christian Waldvogel

Managing Partner

Dr. Christian Waldvogel ist seit 2003 Managing Partner von Renaissance. Er verfügt über internationale Management-Erfahrung in den Bereichen Investment, Halbleiter und Telekommunikation. Er hat an der ETH Zürich doktoriert sowie an der Princeton University studiert.

Die 1997 gegründete Anlagestiftung Renaissance ist die einzige, die ausschliesslich Direktanlagen in nicht-kotierte Schweizer KMU tätig. Damit adressiert und verbindet sie die Bedürfnisse von zwei Wirtschaftsakteuren. Zum einen fungiert Renaissance als langfristig orientierte Partnerin etablierter, verantwortungsbewusster Unternehmen, an denen sie sich im Rahmen von Nachfolgeregelungen oder Firmenausgliederungen beteiligt. Zum anderen bietet sie Pensionskassen eine langfristig orientierte Alternative zur Portfoliodiversifikation und zur nachhaltigen Anlage der Altersguthaben ihrer Versicherten auf Basis realer Schweizer Anlagewerte mit einer regelmässigen Ausschüttung. Im Namen von 45 Schweizer Pensionskassen verwaltet sie ein Investitionsvolumen von 400 Millionen Franken.



Kontakt

info@renaissance.net
www.renaissance.net

Anzeige

Weniger Unfälle, weniger Ausfälle

Freizeitunfälle zu verhüten lohnt sich für Unternehmen. Die BFU bietet dazu alles aus einer Hand:

- Beratungen und Schulungen für Sicherheitsfachleute und Vorgesetzte
- Sensibilisierungsangebote und Einsatzmittel für Mitarbeitende

betriebe.bfu.ch