

Oaklins | SWITZERLAND

12. AUSGABE, JUNI 2020

# M&A Outlook Schweiz

Ein Blick auf die erwartete  
M&A-Aktivität von  
Schweizer Unternehmen





**DR. JÜRG STUCKER**

Partner  
Oaklins Switzerland  
[j.stucker@ch.oaklins.com](mailto:j.stucker@ch.oaklins.com)



**DR. DANIEL SPRING**

Director  
Oaklins Switzerland  
[d.spring@ch.oaklins.com](mailto:d.spring@ch.oaklins.com)



**CHRISTOPH WALKER**

Associate  
Oaklins Switzerland  
[c.walker@ch.oaklins.com](mailto:c.walker@ch.oaklins.com)



Vorwort	4
Oaklins M&A-Index Schweiz	6
Umfrageergebnisse	12
Interviews	32
Über Oaklins Switzerland	42

# Vorwort

## Wie wird der M&A-Markt durch die aktuellen Entwicklungen beeinflusst?

Trotz grosser Unsicherheiten bzgl. der wirtschaftlichen Entwicklung nach Corona ist nach wie vor ein Akquisitionsappetit vorhanden und es finden Transaktionen statt. Im Interviewteil dieses Outlooks finden Sie ein Gespräch mit Stefan Schenk, dem ehemaligen Mitbesitzer der drittgrössten Mühle in der Schweiz, dessen Familienunternehmen mitten in der Corona-Krise erfolgreich verkauft wurde. Wie unser M&A-Index zeigt, dürfte allerdings die Transaktionsaktivität in den kommenden 6–12 Monaten deutlich zurückgehen.

Weshalb M&A-Transaktionen in der Krise abnehmen, liegt grundsätzlich auf der Hand, ist aber schlussendlich auf eine Summe von Gründen zurückzuführen. Auf der Käuferseite verschieben sich die Prioritäten. Der Fokus liegt verstärkt auf dem bestehenden Geschäft, der Liquiditätssicherung und der Kostenreduktion. Finanzierungsmöglichkeiten und -konditionen verschlechtern sich tendenziell und zu den vorhandenen finanziellen Mitteln wird stärker Sorge getragen. Dies gilt nicht nur für sogenannte strategische Käufer, sondern auch Private-Equity-Unternehmen sind nun vielfach stärker mit ihren Portfoliogesellschaften absorbiert, was sich abschwächend auf ihre Akquisitionstätigkeit auswirkt. Aber nicht nur die Nachfrage nach Transaktionen sinkt, sondern auch das Angebot. In einem Umfeld von sich verschlechternden Finanzergebnissen und sinkenden Bewertungen gibt es weniger Eigentümer, welche ihre Unternehmung veräussern wollen.

Warum der M&A-Markt nicht ganz zum Erliegen kommt, hängt damit zusammen, dass es auch in Krisenzeiten Treiber für Akquisitionen gibt. Zum einen sind dies Transaktionen, welche im Rahmen von Restrukturierungssituationen entstehen und zum anderen bieten sich in einem solchen Umfeld sowohl kauf- wie auch verkaufsseitig neue Chancen und Opportunitäten. Unternehmen, welche relativ besser durch die Krise kommen als ihre Konkurrenten, sehen Chancen, ihren Marktanteil zu vernünftigen Preisen über Akquisitionen auszuweiten. Auch Private-Equity-Unternehmen, deren Portfoliogesellschaften kaum gelitten haben und die weniger stark mit sich selber beschäftigt sind, haben die Kapazität, agiler am Markt aufzutreten und werden versuchen, von den sinkenden Bewertungen zu profitieren. Auf der Verkaufsseite gibt es immer auch Unternehmen, welche von der Krise profitieren oder zumindest nicht negativ beeinträchtigt werden.

Der Onlinehandel hat mehrheitlich profitiert und auch Banken sowie gewisse IT- und Pharmaunternehmen scheinen mehrheitlich gut mit der aktuellen Situation zurechtzukommen. Solche Unternehmen mit einem aktuell guten finanziellen Ergebnis dürften in einem Umfeld, in welchem die Anzahl attraktiver Targets abnimmt, auf ein reges Käuferinteresse stossen und mehr Aufmerksamkeit erhalten.

### **Welche Entwicklungen sind im M&A-Markt mittelfristig zu erwarten?**

Aktuell werden sehr viele Gelder zur Krisenbewältigung eingesetzt, für welche mittelfristig wieder Anlagemöglichkeiten gesucht werden. Anlagen in private Unternehmen haben auch in der jüngeren Vergangenheit zu überdurchschnittlichen Renditen geführt. Somit dürften Privat Equity Anlagen als Asset-Klasse mittelfristig weiter an Bedeutung gewinnen und zu einer sehr intakten Nachfrage nach Firmen führen. Auch die jetzt verschobenen Transaktionen dürften dann mittelfristig auf den Markt gelangen, womit zu erwarten ist, dass unser M&A-Index in absehbarer Zukunft auch wieder ansteigen wird.

Wir wünschen Ihnen persönlich und beruflich alles Gute in diesem bisher aussergewöhnlichen Jahr und freuen uns auf die persönlichen Gespräche, die in den letzten Monaten zu kurz gekommen sind.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "J. Stucker".

Jürg Stucker

---

# Oaklins M&A-Index Schweiz



Oaklins

Der Oaklins M&A-Index basiert auf einer halbjährlich durchgeführten Umfrage mit rund hundert M&A-Experten und Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft (d.h. Head M&A, CEO, CFO, Verwaltungsräte sowie Berater, die eng mit der M&A-Aktivität in ihrer jeweiligen Firma in Verbindung stehen). Die Umfrage umfasst sowohl börsenkotierte Firmen als auch typische KMU-Unternehmen über verschiedene Branchen hinweg. Der Index bildet die Entwicklung der erwarteten M&A-Aktivität mit Beteiligung von Schweizer Unternehmen ab.

Der Oaklins M&A-Index besteht aus drei wesentlichen Haupttreibern:

- **Der Zuversicht in die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung:** In positiven Wirtschaftszyklen sind Unternehmen wesentlich akquisitiver als in einer Krise. Somit ist die Konjunkturlage ein wesentlicher Treiber des M&A-Geschehens.
- **Der strategische Fokus auf das Thema M&A:** Wachstum kann organisch oder mittels Akquisitionen geschehen. Welcher Weg verfolgt wird, ist eine strategische Frage.
- **Die Attraktivität des Finanzierungsumfelds:** Um eine Transaktion zu tätigen, benötigt ein Käufer die entsprechenden Mittel. Eine Akquisition kann mit Cash, Fremdkapital oder eigenen Aktien finanziert werden. Je günstiger und besser verfügbar die Mittel, umso einfacher ist die Finanzierung einer Transaktion.

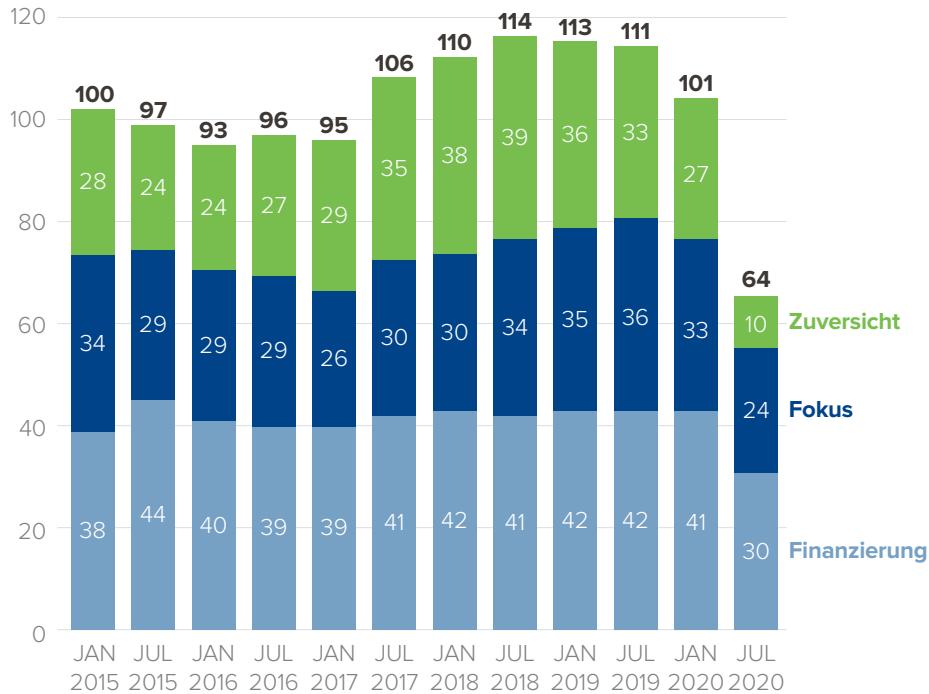
Wenig überraschend bricht der Oaklins M&A-Index aufgrund der COVID-19-Krise massiv ein, was darauf hindeutet, dass die M&A-Aktivität in den nächsten 6–12 Monaten wesentlich tiefer ausfallen wird als in den vergangenen Jahren.

Nachdem der Index nach einer lang anhaltenden Wachstumsperiode Mitte 2018 den bisherigen Höchststand erreichte und anschliessend infolge sich eintrübender konjunkturellen Aussichten leicht rückläufig war, steht die aktuelle Ausgabe unseres M&A-Index ganz klar im Zeichen der COVID-19-Pandemie.

Der weltweit in unterschiedlichen Ausprägungen verordnete gesellschaftliche und wirtschaftliche Lockdown hat deutliche Spuren hinterlassen und die globale Wirtschaftsleistung stark beeinträchtigt. Produktionsausfälle und ein Unterbruch globaler Lieferketten haben viele Branchen hart getroffen. Unsicherheiten über den Zeitpunkt, die Geschwindigkeit und das Ausmass der wirtschaftlichen Erholung nach COVID-19 und die damit verbundene Angst vor einer drohenden Rezession lassen die Zuversicht in die wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz stark einbrechen.

Etwas weniger stark ausgeprägt zeigt sich der Einfluss der Corona-Krise im Indikator «M&A-Fokus». Krisenbedingt ist der Rückgang einer zunehmenden Verschiebung der strategischen Prioritäten von M&A hin zu Massnahmen zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung geschuldet. So erstaunt es nicht, dass die Anzahl der befragten Unternehmen, die in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich eine Akquisition tätigen werden, leicht unter dem langjährigen Durchschnitt liegt. Gründe dafür sind neben zunehmender Fokussierung aufs Kerngeschäft auch ein Mangel an Managementkapazitäten und das Fehlen von attraktiven Akquisitionstargets am Markt. All dies deutet darauf hin, dass die M&A-Aktivität in den nächsten Monaten geringer ausfallen wird als in den Vorjahren. Trotz der grossen Unsicherheit zeigen die Daten aber auch, dass nach wie vor ein Akquisitionsappetit vorhanden ist und in den nächsten Monaten Transaktionen erwartet werden. Während rund ein Drittel aller befragten Unternehmen keine unmittelbare Folgen von COVID-19 auf ihre Akquisitionstätigkeit feststellt, wurden nur in seltenen Fällen Akquisitionen abgebrochen oder gar ein genereller strategischer Akquisitionsstopp beschlossen.

## ENTWICKLUNG DES OAKLINS M&A-INDEX FÜR DIE SCHWEIZ



Der Oaklins M&A-Index stürzt ab, was einen starken Rückgang der M&A-Aktivitäten in den nächsten 6–12 Monate erwarten lässt.



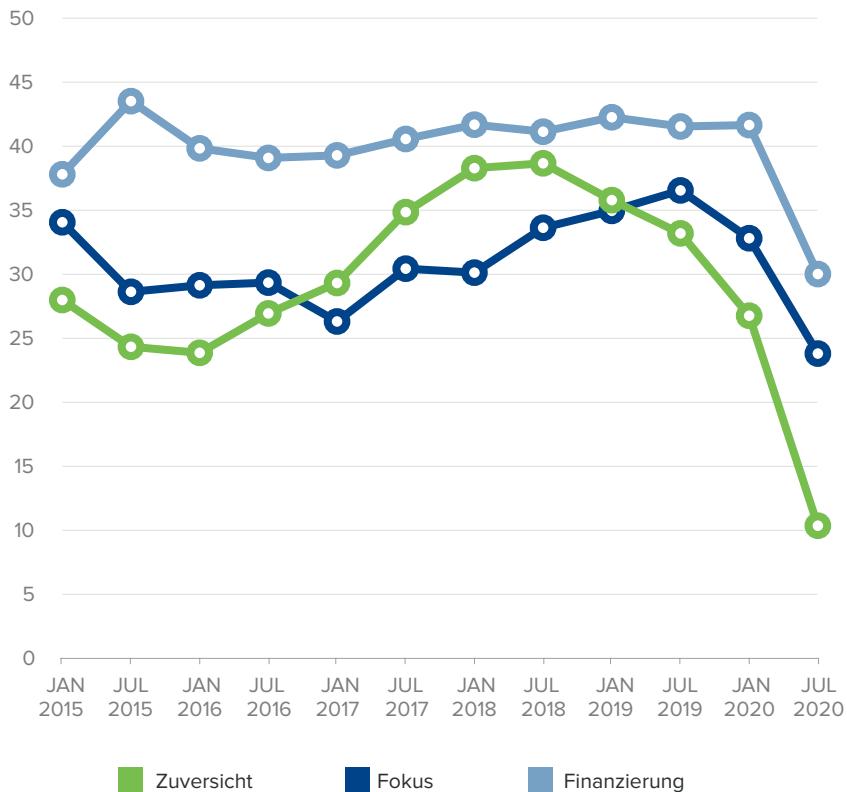
Der starke Rückgang zieht sich durch alle drei Hauptindikatoren hindurch.

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen gaben trotz Krise an, in den nächsten 12 Monaten einen Zukauf in Erwägung zu ziehen. Zudem können sich durch die Krise auch neue Opportunitäten eröffnen und die bisher hohen Bewertungen dürften eine Korrektur nach unten erleben, was gewisse Targets wieder interessanter machen wird.

Das seit längerer Zeit sehr vorteilhafte Finanzierungsumfeld mit hohen Beständen an verfügbaren eigenen Mitteln und einfacherem Zugang zu günstigem Fremdkapital hat sich ebenfalls auf einen Schlag verschlechtert. Die Tatsache, dass Banken vorübergehend kaum noch neue Akquisitionsprojekte finanzieren oder dies nur zu schlechteren Konditionen, widerspiegelt sich auch in den Umfrageantworten. So beurteilen erstmals eine Mehrheit der befragten M&A-Experten und Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft die Verfügbarkeit von Fremdkapital zur Akquisitionsfinanzierung als eher tief bis durchschnittlich. Auch eigene flüssige Mittel stehen weniger für Akquisitionen zur Verfügung, da vorhandene Reserven zur Liquiditätssicherung in der aktuellen Krise benötigt werden. Dennoch wird die Abnahme an zur Verfügung stehenden Mitteln nur von wenigen Unternehmen als ausschlaggebend für die Umsetzung ihrer Akquisitionsstrategie in den nächsten 12 Monaten gesehen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass Unternehmen infolge grosser Unsicherheiten über die wirtschaftliche Entwicklung nach COVID-19 ihren strategischen Fokus eher gegen innen richten und sich Akquisitionen aktuell auch schwieriger finanzieren lassen. Die zukünftige Entwicklung der M&A-Aktivität in der Schweiz hängt aber vor allem davon ab, wie stark die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie ausfallen werden und wie schnell sich die Firmen davon erholen können. Für gesunde Unternehmen und Private-Equity-Unternehmen mit klarer Akquisitionsstrategie und weiterhin hohen Beständen an verfügbaren Mitteln bieten die geänderte Marktdynamik und tiefere Bewertungen auch interessante Chancen.

## HAUPTTREIBER IM ZEITVERLAUF



Die zukünftige Entwicklung der M&A-Aktivität in der Schweiz hängt vor allem davon ab, wie schnell sich die Firmen von den wirtschaftlichen Folgen der COVID-19-Pandemie erholen können.



Die geänderte Marktdynamik und tiefere Bewertungen bieten für gesunde Unternehmen und Finanzinvestoren aber auch interessante Chancen.

# Umfrage- ergebnisse

Als Basis für die Berechnung des M&A-Index dient eine regelmässig durchgeführte Umfrage bei M&A-Experten und Führungspersönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft. Einige interessante Ergebnisse der Umfrage haben wir nachfolgend für Sie zusammengefasst.



## UMFRAGEERGEBNISSE

# Wie beurteilen Sie die gesamtwirtschaftliche Situation in den nächsten 12 Monaten?

“

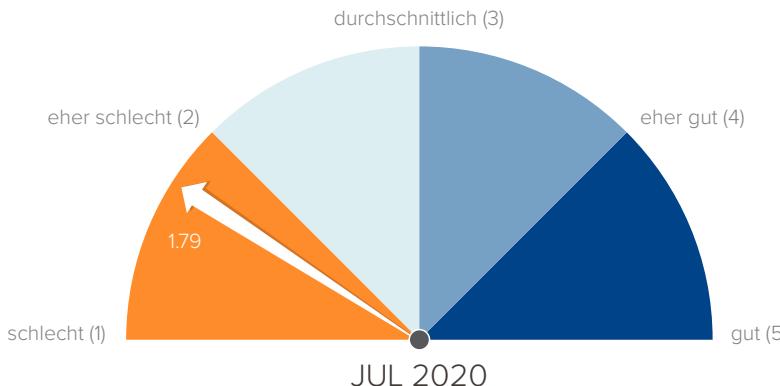
Die Pandemie hat uns alle Hals über Kopf vor unbekannte und vor allem unerwartete Herausforderungen gestellt. Obschon die Schweiz gute Rahmenbedingungen und Unterstützungsressourcen gewähren kann, gerät auch unsere sonst stabile Konjunktur ins Wanken. Wir bezahlen einen hohen Preis. Nichtsdestotrotz bringt die Corona-Krise auch Chancen und den nötigen Druck für innovative Lösungen. Ein positiver Nebennutzen ist der Umstand, dass wir ein neues Verständnis von Digitalisierung gewinnen, und dass die Schweiz als Produktionsstandort in der längeren Perspektive mehr Gewicht erhalten könnte. Die nächsten 12 Monate werden für viele zur Bewährungsprobe, ich bin aber zuversichtlich, dass der Wirtschaftsplatz Schweiz langfristig Stärke und Fortschritt gewinnen kann.“

**Hans-Ulrich Müller**

Inhaber und Verwaltungsratspräsident, Bernapark AG

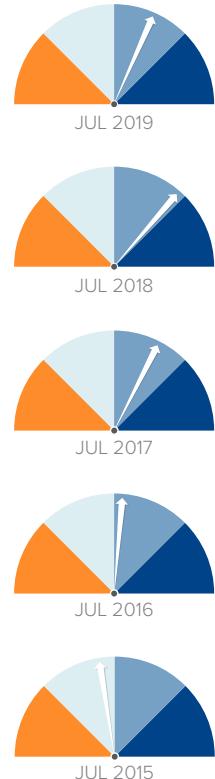
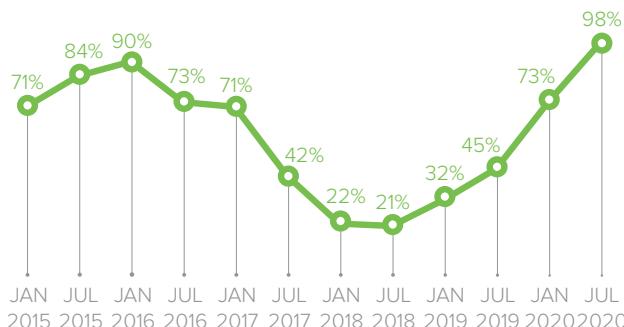
Oaklins

## GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG



**98%**

der Befragten gehen von einer schlechten bis durchschnittlichen wirtschaftlichen Entwicklung aus. Ein Blick auf den Tacho zeigt, dass sich unter dem Einfluss der COVID-19-Krise die bereits im Vorjahr eintrübende Zuversicht in die wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz nochmals deutlich verringert hat.



## UMFRAGEERGEBNISSE

Wie beurteilen Sie allgemein die M&A-Aktivität in Ihrer Branche über die nächsten 12 Monate?

“

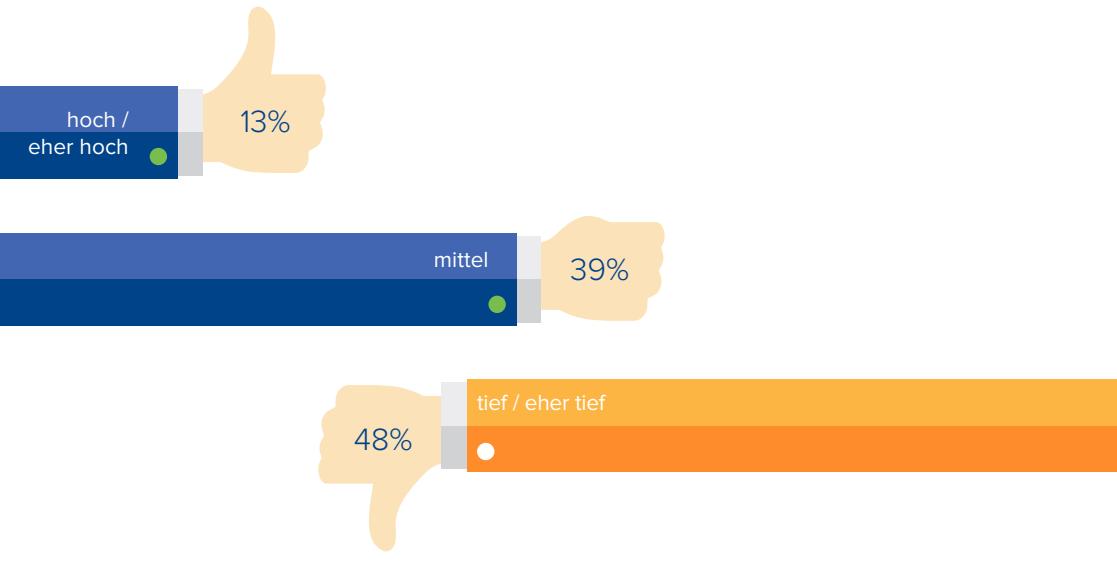
Aufgrund der Einschränkung der operativen und finanziellen Funktionalität in vielen Branchen erwarte ich eine geringe M&A-Aktivität am Markt, obschon sich sicherlich auch attraktive Investitionschancen aufgrund der tieferen Bewertungsniveaus bieten würden.“

**Alain Wegmüller**

CFO, Kündig Gruppe

Oaklins

## ERWARTETE M&A-AKTIVITÄT



13 %

der Befragten gehen von einer zukünftig hohen  
M&A-Aktivität aus.



## UMFRAGEERGEBNISSE

Wird Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich eine Akquisition tätigen?

“

Neben der erfolgreichen Entwicklung und Kommerzialisierung neuer digitaler Geschäftsmodelle ist für uns M&A ein sehr bedeutender, komplementärer und strategischer Hebel, mit dem wir diese digitale Transformation noch schneller und noch entschiedener vorantreiben können. Wir sind überzeugt, dass sich aus der COVID-19-Krise für gut kapitalisierte Unternehmen wie der Ringier Gruppe verschiedene Möglichkeiten zur weiteren Konsolidierung ergeben werden – diese identifizieren und adressieren wir auch im jetzigen Umfeld sehr aktiv entlang den Stossrichtungen unserer Wachstumsstrategie.“

**Jessica List**

Head of Group Mergers and Acquisitions, Ringier AG

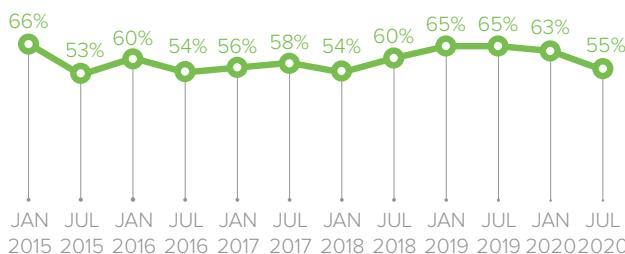
Oaklins

## AKQUISITIONSTÄTIGKEIT



55%

der Befragten geben an, in den kommenden 12 Monaten eine Akquisition zu tätigen oder zumindest eine solche in Betracht zu ziehen. Trotz einem deutlichen Rückgang in der Zuversicht in die wirtschaftliche Entwicklung und tiefer erwarteter M&A-Aktivität liegt die erwartete Akquisitionstätigkeit nur wenig unter dem langjährigen Durchschnitt.



## UMFRAGEERGEBNISSE

Hat die COVID-19-Krise und ihre Folgen unmittelbare Auswirkungen auf Ihre Akquisitionstätigkeit?

“

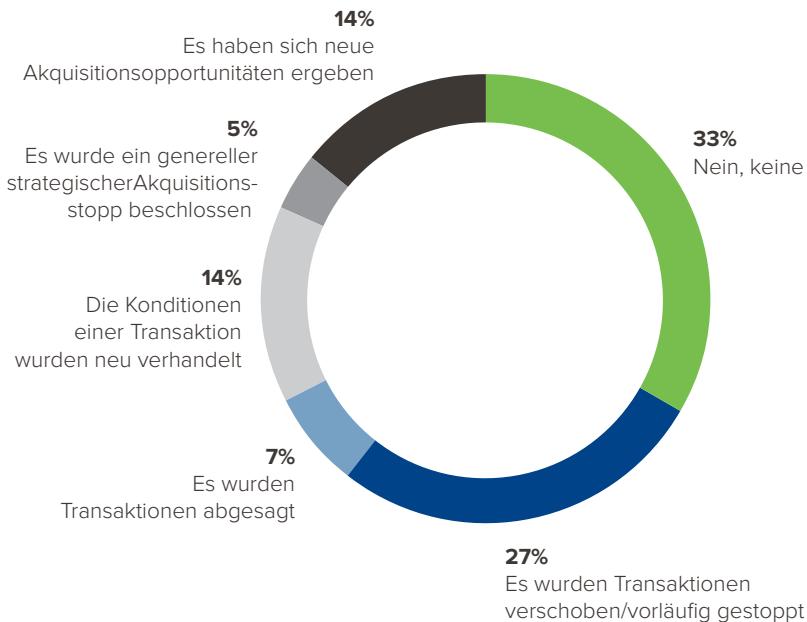
Der Bausektor ist von der Corona-Krise nur am Rande getroffen worden. Bei der zu erwartenden Erholung ist die Frage, auf welches Niveau die Bauindustrie zurückkehrt.“

**Mario Hofmann**

CFO, Avesco AG

Oaklins

## AUSWIRKUNGEN DER COVID-19-KRISE AUF DIE AKQUISITIONSTÄTIGKEIT



**33%**

der Befragten erwarten keine unmittelbaren Auswirkungen der COVID-19-Krise auf ihre Akquisitionstätigkeit.

## UMFRAGEERGEBNISSE

# Welches sind die Hauptgründe für einen möglichen Unternehmenszukauf in den nächsten 12 Monaten?

“

In einem gesättigten Markt, der von Überkapazitäten geprägt ist und bei dem in Folge von staatlichen Auflagen eine stetige Margenerosion stattfindet, ist die Akquisition eines Mitbewerbers oder der Zusammenschluss von zwei Marktteilnehmern eine naheliegende Strategie. Nur auf diesem Weg kann der Marktanteil nachhaltig ausgebaut und die notwendige Grösse erreicht werden, um die Skaleneffekte genügend ausschöpfen zu können.“

**Christian Karge**  
CFO, Voigt AG

Oaklins

## GRÜNDE FÜR AKQUISITIONEN

Markteintritt

Konkurrenzdruck

**Synergiepotenzial**

**Markanteilsgewinn**

Geografische Expansion

Digitalisierung

Wissen & Technologie

Vertikale Integration

**Erweiterung der  
Produktpalette**

sich bietende Möglichkeit

Verfügbare Mittel (Cash)

Diversifikation

## UMFRAGEERGEBNISSE

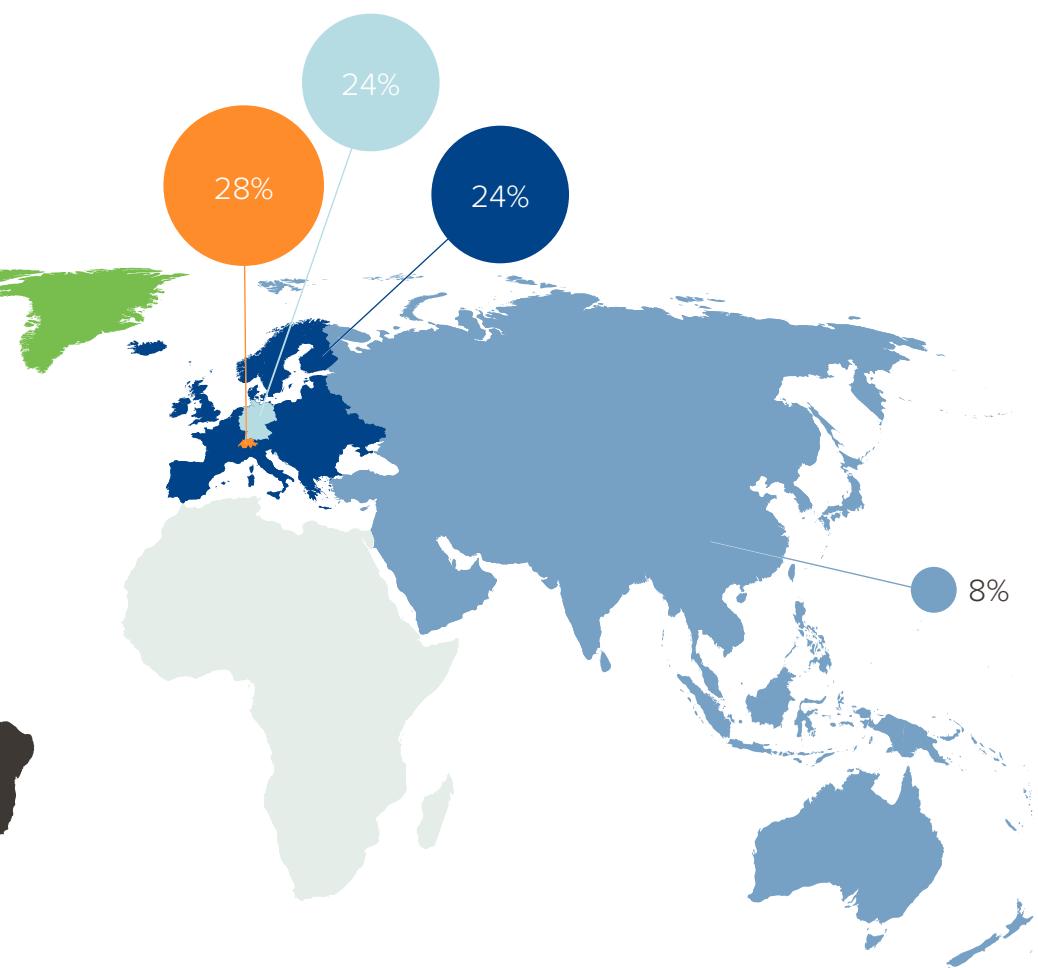
# In welchen Ländern (inkl. Schweiz) wird Ihr Unternehmen am ehesten über Akquisitionen wachsen?

### Kommentar Oaklins:

Im Zeichen der Corona-Krise hat sich die zunehmende Rückorientierung der M&A-Aktivität von Schweizer Unternehmen auf regionale Wirtschaftsräume fortgesetzt. Angesichts der rückläufigen realen Wirtschaftsleistung in China im ersten Quartal 2020, einer gebremsten Produktion in den USA und unterbrochener globaler Lieferketten stehen Schweizer Unternehmen vor grossen Unsicherheiten bezüglich der weltweiten Wirtschaftsentwicklung. In diesem herausfordernden Wirtschaftsumfeld hat sich der Investitionsfokus von Schweizer Unternehmen vermehrt auf den Heimmarkt, Deutschland und das übrige Europa verlagert.



## ZIELLÄNDER



## UMFRAGEERGEBNISSE

Welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten 12 Monaten für die Preise (Multiples) für Unternehmen Ihrer Branche?

“

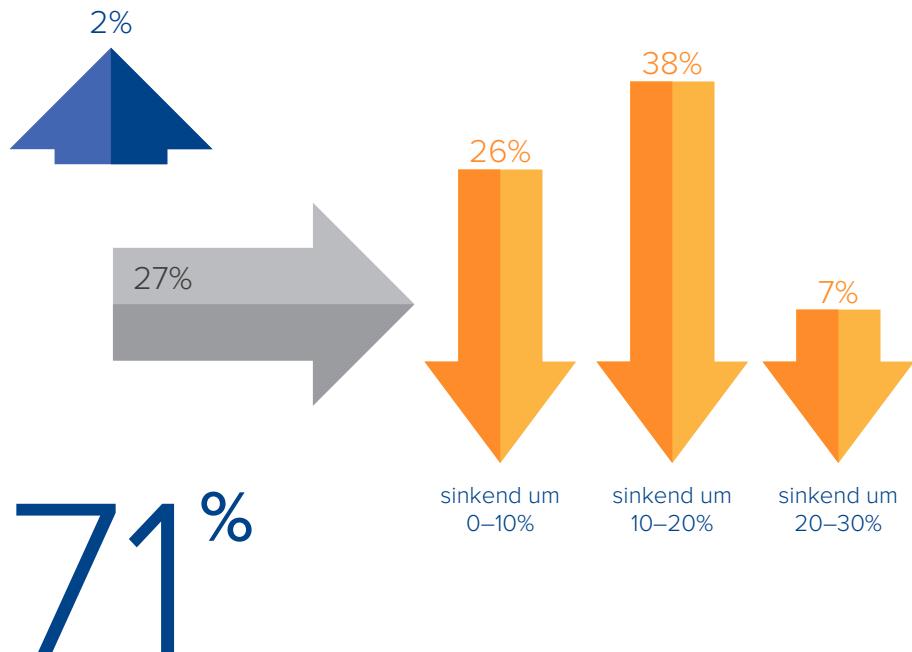
Eine Zunahme von «Notverkäufen» aufgrund anspruchsvollerem wirtschaftlichen Umfeld wird die Konsolidierung beschleunigen. Tiefere Transaktions-Multiples bieten aber auch neue Opportunitäten. Firmen, die organisch und anorganisch wachsen können, werden die Gewinner nach COVID-19 sein.”

**Daniel Wüest**

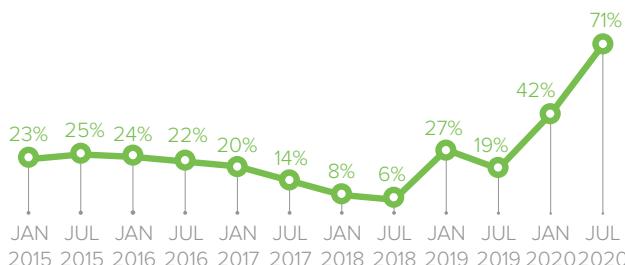
CFO, Arbonia Group

Oaklins

## ERWARTETE PREISENTWICKLUNG



der Umfrageteilnehmer gehen davon aus, dass die Multiples in den nächsten Monaten sinken werden. Die Corona-Krise beeinflusst in vielen Fällen die erwartete Rentabilität eines Unternehmens negativ, was eine Überarbeitung der Businesspläne und eine Überprüfung von geplanten Investitionen nötig werden lässt. Dies hat auch Auswirkungen auf das erwartete Preisniveau.



## UMFRAGEERGEBNISSE

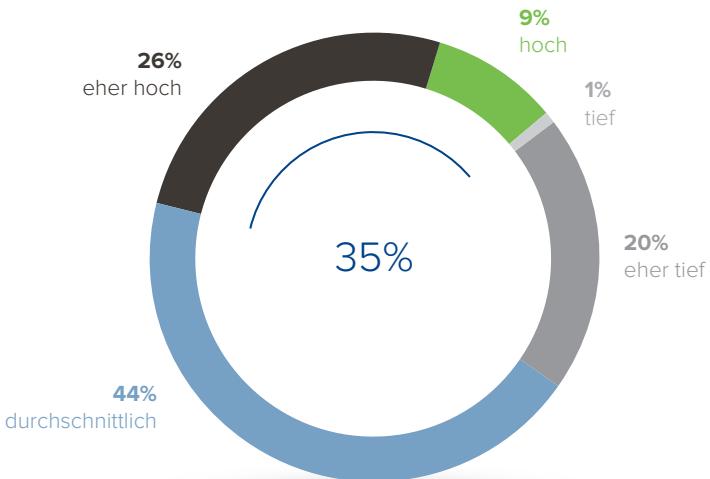
Wie beurteilen Sie allgemein die Verfügbarkeit von Fremdkapital für die Finanzierung von Akquisitionen in den nächsten 12 Monaten?

“

Hohe Unsicherheiten über Zeitpunkt, Stärke und Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Erholung nach COVID-19, fehlende Fremdfinanzierung und divergierende Preisvorstellungen sind wichtige Einflussfaktoren, welche die zukünftigen Schweizer M&A-Aktivitäten prägen.“

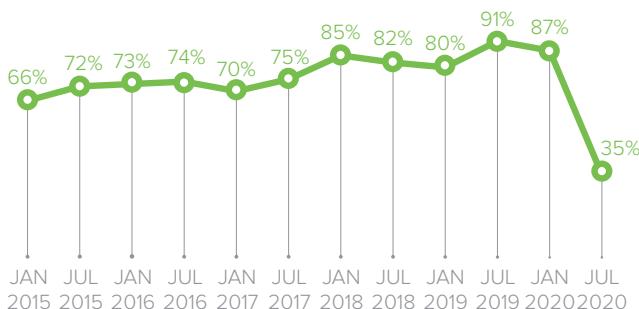
**Christian Burgherr**  
CFO, AutoForm Gruppe

## VERFÜGBARKEIT VON FREMDKAPITAL



35%

der Befragten beurteilen die Verfügbarkeit von Fremdkapital als eher hoch oder hoch. Dies sind rund 50 Prozentpunkte weniger als bei der letzten Erhebung.



## UMFRAGEERGEBNISSE

Wie beurteilen Sie allgemein die Verfügbarkeit von eigenen flüssigen Mitteln (Cash) für die Finanzierung von Akquisitionen in den nächsten 12 Monaten?

“

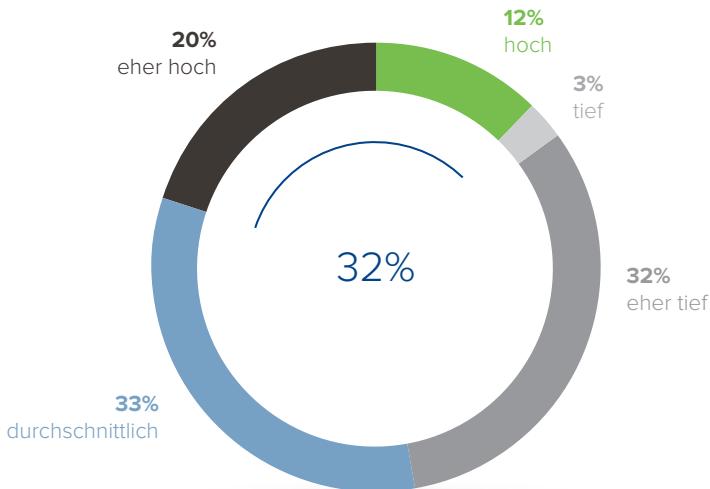
Durch die grossen Unsicherheiten im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der Erkrankung COVID-19 ist eine deutliche Abschwächung der wirtschaftlichen Entwicklung wahrscheinlich. Durch den unsicheren wirtschaftlichen Ausblick hat die Bedeutung von ausreichend liquiden Mitteln stark zugenommen.“

**Louis Krebser**

CEO, Krebser AG

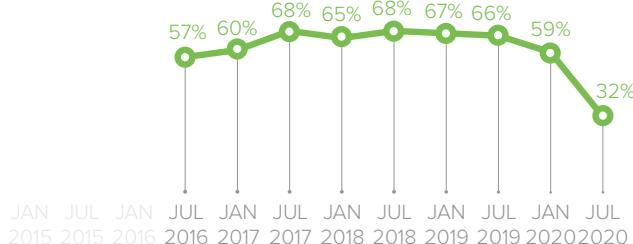
Oaklins

## VERFÜGBARKEIT VON CASH



32%

der Umfrageteilnehmer beurteilen die Verfügbarkeit von flüssigen Mitteln, welche für Akquisitionen verwendet werden können, als eher hoch oder hoch. Während in den letzten Jahren Akquisitionen oft zu grossen Teilen mit Cash finanziert werden konnten, hat sich während der Corona-Krise die Liquiditätssituation häufig deutlich angespannt.



---

# Interviews



Oaklins



## INTERVIEW

# PETER SCHILDKNECHT

CEO, CPH Chemie + Papier Holding AG



### **Welchen Einfluss hat die COVID-Krise auf die Geschäftstätigkeit von CPH?**

Die CPH-Gruppe ist in drei völlig unterschiedlichen Geschäftsbereichen tätig. Wir sind mit Perlen Papier in der Schweiz der grösste Altpapierrecycler und der einzige Produzent von Zeitungsdruck- und Magazinpapieren. Die Zeochem ist führend in der Silikatchemie und Perlen Packaging ist weltweit einer der grössten Anbieter von Folien für Blisterverpackungen für die Pharmaindustrie.

Die Märkte, in denen unsere Bereiche tätig sind, sind von den Auswirkungen der COVID-Krise völlig unterschiedlich betroffen.

### **Welche Sparten sind besonders von der Ausnahmesituation betroffen?**

Die Bereiche Chemie und Verpackung haben Produktionswerke in China. Da haben wir schon Anfang Jahr Anschauungsunterricht erhalten, was auch in Europa und den USA auf uns zukommen könnte. Entsprechend haben wir innerhalb der Gruppe schon früh verschiedenste Massnahmen zur Aufrechterhaltung unserer unternehmerischen Leistungsfähigkeit eingeleitet. Dass wir Produktionsanlagen in China, Europa und Amerika haben, war ein grosser Vorteil, so konnten wir Kapazitäten ausgleichen und die Lieferfähigkeit aufrechterhalten. Nachfrageseitig negativ betroffen von der Corona-Pandemie ist vor allem der Bereich Papier. Die Zeitungen mussten beispielsweise ihren Umfang markant reduzieren, da Inserate weggefallen sind. Andererseits konnten wir im Bereich Verpackung von der starken Nachfrage aus der Pharmaindustrie profitieren.

**Welche operativen und strategischen Massnahmen haben Sie als Folge der COVID-Krise getroffen?**

... da könnte man ganze Seiten füllen. Deshalb nur ein Beispiel: In der Schweiz mussten wir sicherstellen, dass unsere Produktionsbetriebe auch bei einem harten Lockdown weiterarbeiten können. Wir konnten nachweisen, dass die Produkte aus allen unseren drei Unternehmensbereichen für die wirtschaftliche Landesversorgung von grosser Bedeutung sind und sie wurden entsprechend als systemrelevant eingestuft. Die Leistungsfähigkeit unserer schweizerischen Produktionsbetriebe hätte also jederzeit aufrechterhalten werden können. Innerhalb der Gruppe haben wir schon bei Ausbruch von SARS entsprechende Pandemiepläne erstellt und wir haben diese Notfallpläne glücklicherweise 2019 überprüft und aktualisiert. So hat uns die COVID-Krise nicht ganz unvorbereitet getroffen. An allen Standorten und mit über 1'000 Mitarbeitenden hatten wir gerade einmal einen positiv auf Corona getesteten Fall.

**Sind M&A-Aktivitäten im aktuellen Umfeld ein Thema für Sie?**

M&A ist ein strategisches Thema. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Bereiche Chemie und Verpackung gegenüber dem Papier weiter zu stärken. Neben organischem Wachstum gehören dazu selbstverständlich auch anorganisches Wachstum, sprich Akquisitionen.

**Schauen Sie sich aktiv nach Übernahmekandidaten um?**

Der Bereich Chemie ist relativ klein. Er macht mit einem Umsatz von rund CHF 80 Mio. nur 15% des Gruppenumsatzes von CHF 525 Mio. aus. Für diesen Bereich suchen wir konkret nach Möglichkeiten, um auch über Akquisitionen zu wachsen.

## **Welche Chancen sehen Sie für Ihr Unternehmen im derzeitigen Umfeld?**

Ich denke, die Chancen für Käufer sind im aktuellen Umfeld und mit den gegenwärtig hohen Unsicherheiten in den Märkten eher gestiegen. Sei es, dass dadurch die Preisvorstellungen der Verkäufer nach unten korrigiert werden müssen oder in Folge dieser Marktverwerfungen ein Unternehmen plötzlich auf den Markt kommt, bei dem zuvor noch keine Verkaufsabsicht bestanden hatte.

**Sie sind zusätzlich Verwaltungsratsmitglied der Kowema AG. Kowema bietet Schweizer Vorsorgeeinrichtungen Anlagemöglichkeiten in nicht kotierte Schweizer KMU. Vor Kurzem hat Kowema die Stadtmühle Schenk übernommen. Was waren die Gründe für den Kauf?**

Kowema übernahm bisher fünf Schweizer KMU im Technologiesektor, vielfach im Rahmen einer Nachfolgelösung. Der Kauf der Stadtmühle Schenk dient der Diversifikation in andere Industriezweige, in diesem Fall in die Nahrungsmittelindustrie. Vorteilhaft sahen wir insbesondere, dass Backwaren als Nahrungsmittel relativ unabhängig von der Konjunktur gefragt sind und das Unternehmen eine gute Ergänzung zu unseren bestehenden Technologie- und Industriebetrieben darstellte. Zudem ist die Stadtmühle Schenk gut geführt, gesund und verfügt in der Schweiz über eine starke Marktstellung.

**Inwiefern hat die COVID-Krise die Transaktion beeinflusst? Kamen Zweifel an der Akquisition wegen der Sondersituation auf?**

Selbstverständlich haben wir die möglichen Auswirkungen der COVID-Krise auf das Unternehmen bzw. auf deren Märkte analysiert. Als Produzent von Schweizer Qualitätsmehlen ist die Mühle in einem nachhaltigen und stabilen Markt tätig und nur am Rande von der Pandemie betroffen. Diese hatte darum kaum Einfluss auf die Transaktion, abgesehen von organisatorischen Einschränkungen während der Abwicklung.

## STEFAN SCHENK

VR und ehemaliger Miteigentümer der Stadtmühle Schenk



**Sie haben Ende März 2020 die Stadtmühle Schenk verkauft. Das Unternehmen blickt auf eine über 175-jährige Familientradition zurück. Weshalb haben Sie sich zum Verkauf entschlossen und wie geht es Ihnen nach Abschluss der Transaktion?**

Der Verkaufsentscheid folgte aus den Erkenntnissen, welche wir im Rahmen eines Strategieprozesses gewonnen hatten. Ein treibender Faktor war sicherlich, dass keine familieninterne Nachfolge besteht. Nach dem getroffenen Entscheid war es uns auch wichtig, frühzeitig zu handeln, insbesondere da bei einer Mühle in langen Zeiträumen gedacht und geplant wird. Nicht zuletzt gibt es mir die Möglichkeit, in meiner beruflichen Laufbahn noch neue Herausforderungen annehmen zu können.

Jetzt, nach Abschluss der Transaktion, ist die Gefühlslage schwierig zu beschreiben. Mit der Übergabe meiner Aufgaben an die neuen Eigentümer und neuen Fragestellungen, welche sich rund um die Organisation der Gruppe ergeben, gab es bisher noch keine Zeit, den Abschluss des Projekts vollständig zu verarbeiten. Nach wie vor sind wir aber überzeugt, dass wir eine sehr gute Nachfolgelösung mit dem richtigen Partner umsetzen konnten. Der Abschluss der Transaktion hat ein beruhigendes Gefühl mit sich gebracht.

**Der Verkaufsprozess dauerte mehrere Monate. Was waren für Sie die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Zeit und was würden Sie anderen raten, die ebenfalls daran sind, das eigene Unternehmen zu verkaufen?**

Eine frühzeitige und gute Vorbereitung ist zentral. Es ist sicher zu empfehlen, so früh wie möglich professionelle Unterstützung zu suchen. Eine saubere Dokumentation des Unternehmens und eine gut organisierte betriebsinterne Struktur sparen später Zeit und sind für den ganzen M&A-Prozess ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Es hilft sicherlich, wenn man für sich selber Hauptziele definiert, welche mit dem Unternehmensverkauf erreicht werden sollen. Was sind die drei bis vier Ziele, die man wirklich erreichen möchte und wo ist man bereit, Kompromisse einzugehen? Man sollte in Optionen denken und gut überlegen, auf was man sich einlassen möchte. Wäre es zum Beispiel denkbar, weniger als 100% des Unternehmens zu verkaufen? Kommt ein Verkäuferdarlehen in Frage?

Auch wenn wichtige Meilensteine vor Prozessbeginn definiert werden, ist es wichtig, dass die Eigentümerschaft und alle weiteren Beteiligten eine gewisse Flexibilität mitbringen. Dies kann den Zeitplan betreffen oder das Einlassen auf neue Ideen, die im Laufe des M&A-Prozesses auftauchen.

**Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Transaktion? Was muss bei der Verkaufsvorbereitung unbedingt beachtet werden?**

Das Timing ist meines Erachtens sicher einer der wichtigsten Faktoren. Zum einen bezogen auf die persönliche Komponente, zum anderen darauf, ob das Unternehmen in einem verkaufsfähigen Zustand ist, was auch immer von marktseitigen Faktoren abhängt. So kann der Abschluss eines Verkaufsprozesses während der Corona-Pandemie für gewisse Unternehmen sinnvoll sein, für andere nicht.

Neben der Wahl des richtigen Zeitpunktes ist das Generieren von Interesse am Markt absolut grundlegend. Ein gut vorbereitetes und interessantes Information Memorandum hilft, einen umfassenden Eindruck des Unternehmens zu vermitteln. Eine konsistente, authentische und transparente Darstellung des Unternehmens schafft Vertrauen und vermittelt einen soliden Eindruck. Um potenzielle Interessenten ausserhalb der eigenen Branche zu identifizieren und anzusprechen, ist die Begleitung eines externen Beraters mit einem breiten Netzwerk aus unserer Sicht unabdingbar.

**Wie hat Ihr Umfeld auf den Verkauf des Traditionssunternehmens reagiert?**

Im engen Familienkreis waren die Transaktionsabsichten bekannt. Das weitere Umfeld war aber teilweise doch recht überrascht. Grundsätzlich ist die Transaktion als solide und nachhaltige Lösung aufgenommen worden. Mit Kowema wurde ein Partner gefunden, der ebenfalls in ausgedehnten Zeitperioden denkt und eine langfristige Nachfolgelösung ermöglicht.

**Hatte die COVID-Krise Einfluss auf den Verkaufsprozess respektive den Verkaufspreis?**

Der Einfluss der COVID-Krise war branchenbedingt nur indirekt spürbar, da die Stadtmühle Schenk als Grundversorger auf Volllast weiterarbeiten konnte. Die COVID-Krise dürfte einen neutralen Einfluss auf den Transaktionspreis gehabt haben. Speziell waren insofern die Schlussverhandlungen und die Transaktionsabwicklung, als diese komplett über elektronische Kanäle durchgeführt werden mussten.

**Welche Zukunftspläne verfolgen Sie persönlich nach dem Verkauf der Stadtmühle Schenk?**

Auf Stufe der früheren Eigentümerin der Stadtmühle Schenk befinden wir uns aktuell in Grundsatzdiskussionen bezüglich der Weiterführung des verbliebenen Geschäftes. Wir geben uns hier genügend Zeit. Danach wird sich zeigen, wohin die Reise führt.

## STEVEN NEUBAUER

CEO, Comparis Group



### Welchen Einfluss hat die COVID-Krise auf Comparis?

Kurzfristig waren wir – wie viele andere Unternehmen auch – umsatzseitig mit deutlich negativen Folgen konfrontiert. Wir haben die Kosten aber schnell gesenkt – auch durch Kurzarbeit – und konnten so einen Grossteil des Einbruchs erfolgreich kompensieren. Dazu muss ich unseren Mitarbeitenden ein grosses Kompliment machen: Sie sind mit der grossen Unsicherheit in dieser

Phase hervorragend umgegangen und tun das immer noch. Wir haben wirklich tolle Kolleginnen und Kollegen bei Comparis.

### Haben Sie spezielle Massnahmen als Folge der COVID-Krise getroffen?

Wir haben alle Mitarbeitenden kurz nach dem Lockdown ins Home Office geschickt. Das hat erstaunlich gut funktioniert. Damit meine ich nicht nur das technische Setup, sondern auch die Zusammenarbeit innerhalb der Teams und über die Bereiche hinweg. Dabei hat die grosse Kollegialität innerhalb von Comparis geholfen. Unsere Mitarbeitenden stehen füreinander ein und unterstützen sich gegenseitig.

### Welche Chancen sehen Sie für Ihr Unternehmen im derzeitigen Umfeld?

«Es gibt Jahrzehnte, in denen nichts passiert; und Wochen, in denen Jahrzehnte passieren.» Die Pandemie und der Lockdown haben zu einer Beschleunigung von bereits sich klar abzeichnenden Trends geführt, wie zum Beispiel der Digitalisierung. Gleichzeitig werden viele Leute den Gürtel enger schnallen müssen. So erwarte ich, dass die Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten noch häufiger z.B.

Versicherungsprodukte bei uns online vergleichen und auch abschliessen werden. Davon werden wir als unabhängiger Vergleichsdienst mittelfristig profitieren. Wir gehen gestärkt aus der Krise.

**Sind M&A-Aktivitäten aktuell ein Thema für Sie? Schauen Sie sich aktiv nach Übernahmekandidaten um?**

Wir sind immer offen für attraktive Investmentmöglichkeiten. Das aktuelle Umfeld bietet Chancen, strategische Beteiligungen aufzubauen – zu angemesseneren Bewertungen als noch vor einigen Wochen.

**Was steht für Sie in den nächsten Monaten im Fokus?**

Comparis ist DIE Consumer Empowerment Plattform der Schweiz. Eine Mehrheit der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten haben das Bedürfnis nach einem unabhängigen, transparenten Vergleich als Basis für die eigene Entscheidungsfindung. Dieses Bedürfnis wollen wir in allen Bereichen abdecken sowie unsere Nutzerinnen und Nutzer noch besser in diesem Prozess unterstützen.

---

# Über Oaklins Switzerland



Oaklins

**25** YEARS | Oaklins  
SWITZERLAND



## ÜBER OAKLINS SWITZERLAND

Seit 1995 unterstützen unsere Berater Unternehmen und Unternehmer bei M&A-Themen und Corporate Finance Projekten. Als Teil von Oaklins vereinen wir Erfolgsfaktoren einer lokal verankerten M&A-Boutique wie erfahrungsbasierte und unternehmerische Beratung nahe beim Kunden mit den Möglichkeiten einer globalen Organisation. Oaklins verfügt über ausgewiesene Experten in 15 der wichtigsten Branchen weltweit. Dies ermöglicht es uns, globale Branchenspezialisten beizuziehen und einen echten Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen.



### Global

70 Standorte über 45 Ländern



### Erfahrenes Expertenteam

Über 5'500 erfolgreich abgeschlossene Transaktionen



### Umfassende Branchenexpertise

850 Industriespezialisten mit Expertise in allen relevanten Industriegruppen



### Unabhängig

Keine Interessenskonflikte (Revision, Banken, Anwälte, Kapitalgeber usw.)



### Mid-Market

Wir begleiten mittelgrosse und grössere Transaktionen ab einem Wert von ca. CHF 10 Mio.



### Nahe am Kunden

Enge, persönliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden und eine Betreuung der Mandate auf Partnerebene

## WIR UNTERSTÜTZEN SIE IN ALLEN BEREICHEN EINER TRANSAKTION

Das professionelle Expertenteam von Oaklins Switzerland bietet eine integrierte Beratung bei Transaktionen. Unsere Kunden profitieren von einem breiten Leistungsangebot, das auf der Mehrfachausbildung unserer Experten und ihrer professionellen Arbeitsweise aufbaut. In allem, was wir tun, orientieren wir uns an den Anliegen und spezifischen Bedürfnissen unserer Kunden. Eine Liste unserer Referenzen ist unter [www.oaklins.com/ch/de/deals.html](http://www.oaklins.com/ch/de/deals.html) verfügbar.

## AUSWAHL KÜRZLICH ABGESCHLOSSENER PROJEKTE

 has been acquired by  <b>M&amp;A SELL-SIDE</b> Consumer & Retail	 has been acquired by  <b>M&amp;A SELL-SIDE</b> Agriculture/Food & Beverage	 has been acquired by  <b>M&amp;A SELL-SIDE</b> Food & Beverage
 has sold <b>MSC CRUISES</b>	 has received valuation services	 has received valuation services
<b>BAKELS</b> BAKERY INGREDIENTS SINCE 1904 <b>M&amp;A SELL-SIDE</b> Food & Beverage	<b>VALUATION</b> Consumer & Retail	<b>VALUATION</b> Consumer & Retail

## UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

### M&A Sell-Side

- Unternehmensverkauf
- Nachfolgeregelungen
- Spin-offs
- Management Buy-out
- Fit for Sale

Unser lokales Team ist für Sie da und unterstützt Sie bei Ihrer Transaktion, um für Sie den richtigen Partner zu finden und Ihre Zielsetzungen optimal zu erreichen.

### M&A Buy-Side

- Unternehmenskauf
- Mergers
- Kooperationen / Joint Ventures
- Öffentliche Übernahmen

Oaklins verfolgt einen globalen Ansatz bei der Unterstützung Ihrer Akquisitionsstrategie. Wir setzen unsere Branchenkenntnisse und unsere Kreativität wirksam ein, um die besten Targets mit den höchsten Synergien für Sie zu finden.

### Corporate Finance

- Due Diligence
- Unternehmensbewertung
- Fairness Opinions
- Purchase Price Allocation
- Financial Modeling

Unser Leistungsausweis umfasst unter anderem massgeschneiderte Financial Due Diligence, Unternehmensbewertungen, PPA, Bewertungen von immateriellen Gütern sowie Financial Modeling.

### Growth Equity & ECM

- Kapitalbeschaffung
- (Re-)Finanzierungen
- Finanzielle Restrukturierung

Oaklins unterstützt Unternehmen und Aktionäre bei der Kapitalbeschaffung von öffentlichen oder privaten Investoren zu den besten Konditionen. Unsere Experten verfügen über langjährige Kontakte zu Family Offices, Finanzinvestoren und institutionellen Anlegern und kennen deren Auswahlkriterien bestens.



# Oaklins | SWITZERLAND

Oaklins Binder AG  
info@ch.oaklins.com  
www.oaklins.com

Oaklins – Zürich, Bern, Basel und 67 weitere Standorte weltweit.

## Zürich

Linthescherstrasse 15  
8001 Zürich  
T +41 44 268 45 35

## Bern

Spitalgasse 32  
Postfach  
3001 Bern  
T +41 31 326 18 18

## Basel

Sternengasse 6  
4051 Basel  
T +41 61 271 88 44

© 2020 Oaklins. All rights reserved.

Oaklins is the collective trade name of independent member firms affiliated with Oaklins International Inc. For details of the nature of affiliation, please refer to [www.oaklins.com/legal](http://www.oaklins.com/legal).