

UNTERNEHMER UND FINANZEN

Eine Haustechnik-Firma findet den Anschluss

Hansjörg Ziegler suchte für sein Unternehmen eine Nachfolgelösung und fand Unterschlupf bei der kotierten Poenina Holding

Eigentümer von Gewerbetrieben haben Mühe, Nachfolger zu finden. Poenina tritt am Markt als Käufer solcher Unternehmen auf, sofern gewisse Bedingungen erfüllt sind.

DANIEL IMWINKELRIED

Im Alter von 55 Jahren befand sich Hansjörg Ziegler in einer für Unternehmer typischen Situation: Er wusste, dass er für seine Haustechnik-Installationsfirma langsam die Nachfolgeplanung einleiten sollte; gleichzeitig wollte er aber selber noch weiterkommen. «Dafür hat mir jedoch in der Firma der Sparringspartner gefehlt», sagt er.

Mittlerweile ist Zieglers Betrieb Teil der seit zehn Monaten an der Schweizer Börse kotierten Poenina Holding. Bereits als deren Gründer die Publikumsöffnung einleiteten, sprachen sie davon, mittelständische Haustechnik-Unternehmen akquirieren zu wollen – vornehmlich solche mit ungelöster Nachfolge. Schon vor dem Börsengang hatte die Gesellschaft dieses Geschäftsmodell verfolgt, und inzwischen befinden sich neun Unternehmen unter ihrem Dach.

Das Vertrauen war sofort da

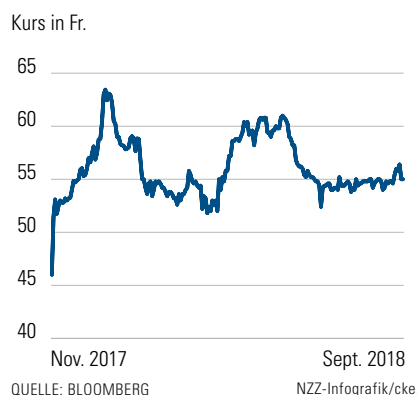
Zieglers Firma war von dessen Vater in den 1950er Jahren gegründet worden. 1980 stieg Ziegler bei der Gesellschaft ein; selbst hat er keine Kinder, so dass er für die Nachfolge eine anderweitige Lösung suchen musste. Dafür holte er sich Unterstützung bei einem Berater, und dieser stellte den Kontakt zu Jean Claude Bregy her, dem Chef der Poenina Holding. Die beiden Unternehmer verstanden sich auf Anhieb. «Die Vertrauensbasis war sofort vorhanden», sagt Bregy. Gewisse Spannungen verursachten dagegen die auf beiden Seiten involvierten Berater. Laut Bregy haben sie die Transaktion unnötig kompliziert. «Hansjörg Ziegler und ich zogen demgegenüber einen Handschlag-Deal vor.»

Poenina verfolgt den Grundsatz, den akquirierten Firmen viel Spielraum zu lassen. Im Tagesgeschäft operieren sie weiterhin unter dem eigenen Namen, weil man die Nähe zu den Kunden als zentral für den Erfolg ansieht. Die Installation von Heizungen, Lüftungen, Rohren und Bedachungen ist ein lokales Geschäft, und ein solches läuft besser, je enger das Beziehungsnetz des Chefs ist. «Poenina setzt den übernommenen Firmen in erster Linie Leitplanken und greift erst ein, wenn diese verletzt werden», sagt Bregy. Je nach Konstellation bleibt für eine gewisse Zeit der



Hansjörg Ziegler (links) hat in Jean Claude Bregy und Poenina die ideale Lösung für sich und seine Firma gefunden. N. TAIANA / NZZ

Poenina als sicherer Wert



alte Eigentümer als Chef im Amt. Auch Ziegler leitet seine Firma noch, wobei die Mitarbeiterzahl seit der Übernahme durch Poenina im Jahr 2013 gar von 50 auf 100 gestiegen ist.

Gleichzeitig hilft Poenina den übernommenen Unternehmen beim Einkauf, bei den immer komplexer werdenden Rechtsfragen, der IT und weiteren Themen, für die auch bei Grosskonzernen die Zentrale zuständig ist.

Sonst ist der Name Poenina in erster Linie ein Kapitalmarkt-Brand, der die Gesellschaft im Bewusstsein der Investoren

verankern soll. Bregy hat aber auch festgestellt, dass die Poenina Holding von Fachkräften mehr Aufmerksamkeit bekommt, seitdem die Aktie an der Börse kotiert ist. Man erhalte heute mehr Bewerbungen von betriebswirtschaftlich und technisch versierten Personen als früher, sagt er.

Ziegler ist ebenfalls Aktionär der Poenina Holding, wobei das nicht von Anfang an der Fall gewesen ist. Poenina hatte zuerst 85% von Zieglers Gesellschaft übernommen, während die übrigen 15% noch Ziegler gehörten. Weiterhin in Zieglers Besitz befinden sich die Liegenschaften seiner ehemaligen Firma. Vor dem Verkauf hat er sie in eine separate Gesellschaft übergeführt. Das Management von Poenina verfolgt ein Geschäftsmodell mit einer möglichst geringen Kapitalintensität, was ganz im Sinn der Investoren ist; ein Immobilienpark, der viel Kapital bindet, hat in dieser Strategie keinen Platz.

Poeninas Akquisitionsstrategie ist speziell, aber nicht einzigartig. Im gewerblichen Bereich treten auch andere Unternehmen als Konsolidierer auf. Eine Tochtergesellschaft der Berner Energiegruppe BKW beispielsweise hat in den vergangenen Jahren ebenfalls diverse Gebäudetechnik-Firmen erworben

und beschäftigt 1500 Mitarbeiter. Und das Elektroinstallationsunternehmen Burkhalter hat diese Akquisitionsstrategie schon fast zur Perfektion getrieben. Seit der Kotierung im Jahre 2008 hat die Zürcher Gesellschaft rund zwanzig Firmen übernommen. Häufig hatten deren Eigentümer wie Ziegler keinen Nachfolger in der Familie oder in ihrem beruflichen Umfeld gefunden.

Der gelernte Elektriker Bregy verhehlt dabei keineswegs, wessen Geschäftsmodell er kopiert hat. «Ich habe die Strategie nicht erfunden.» Allerdings darf er für sich in Anspruch nehmen, sie mitgeprägt zu haben. Bis 2009 hatte er für Burkhalter gearbeitet, am Schluss als Chief Operating Officer (COO). Seine Beziehungen zu der Firma sind weiterhin eng. Marco Syfrig, der Chef von Burkhalter, ist Verwaltungsratspräsident von Poenina.

Anforderungen an die Rendite

Noch ist Poenina schwergewichtig im Grossraum Zürich tätig. Das Management hat jedoch die Absicht, den Radius mittelfristig auf die ganze Schweiz auszuweiten. Seit die Aktie kotiert ist, erhält Bregy vermehrt Anfragen von verkaufswilligen Patrons. Ein Unternehmer

könne nun aber nicht einfach «den Bregy» anrufen, wenn er in Schwierigkeiten stecke, sagt der Walliser, beispielsweise weil er die Nachfolge vertritt habe. Dafür sei eine Transaktion viel zu komplex und zeitraubend.

Auch stellt Poenina gewisse Anforderungen an die Rentabilität. Was die eigene Firma betrifft, peilt Bregy eine Ebit-Marge von 5 bis 7% an; die von Poenina akquirierten Unternehmen dürfen anfangs zwar unter diesem Wert liegen, durch die Synergieeffekte sollten sie aber nach einiger Zeit mindestens so rentabel sein wie die Gruppe als Ganzes. Im Baubengewerbe grasiert die Unsitte, möglichst das Umsatzwachstum zu forcieren und dabei die Rentabilität aus den Augen zu verlieren. Als kotierte Firma kann sich Poenina das nicht leisten. «Unsere Strategie zielt darauf, den Umsatz zu halten und die Marge zu verbessern», sagt Bregy.

Das Management von Poenina wird in den kommenden Monaten stark beansprucht sein: Mitte September bekannt, dank der Poenina in eine neue Dimension vorstösst. Mit dem Kauf der Firma Inretis für 70 Mio. Fr. wird die Gesellschaft ihren Jahresumsatz auf rund 245 Mio. Fr. verdoppeln. Die Zahl der Mitarbeiter steigt auf 1000 Personen. Gleichzeitig erweitert sie ihr Geschäftsgebiet. Inretis ist schwergewichtig in den Regionen deutschsprachiges Wallis, Schaffhausen, Graubünden und Liechtenstein tätig.

Mit 65 ist noch nicht Schluss

Mit dem Expansionsschub ist Poenina endgültig mehr als ein Gewerbebetrieb. Als Ziegler sich entschloss, sein Unternehmen zu verkaufen, war er überzeugt, Partner zu benötigen, um geschäftlich weiterzukommen. Seine eigene Firma,

UNTERNEHMER-SERIE

Dies ist der dritte Teil einer siebenteiligen Serie zum Thema «Unternehmer und Finanzen». Nächsten Montag erscheint hier der vierte Teil zum Thema «Die Anlagestrategie in der beruflichen Vorsorge selber festlegen – wie sinnvoll sind die sogenannten 1e-Pläne?».

aber erst recht die Poenina Holding haben mittlerweile eine Grösse erreicht, die auch für aufstiegswillige Manager attraktiv ist. Somit wird es für die Gruppe auch kein Problem sein, für Ziegler eines Tages intern einen Nachfolger zu finden. Allerdings denkt dieser noch nicht ans Aufhören, obwohl er im kommenden Jahr das Pensionsalter erreichen wird. Jetzt, da die Nachfolge geregelt sei, spüre er keinen Druck mehr, sagt Ziegler.

Handeln Sie heute.
Für die Nachfolge
von morgen.

Als Bank für Unternehmer unterstützen wir Sie bei Ihrer Nachfolgeregelung.
[credit-suisse.com/nachfolge](https://www.credit-suisse.com/nachfolge)

Jetzt
Nachfolge
planen.

CREDIT SUISSE

