

NZZ
8021 Zürich

www.nzz.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 127'091
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 3
Fläche: 79'238 mm²



Der Jungunternehmer Manfred Spiegel mit einem Mitarbeiter in seiner Firma Itsbusiness in Bern.

KABINHOFFER / NZZ

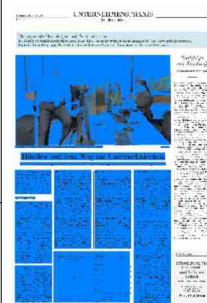
Hürden auf dem Weg ins Unternehmertum

Für den Konzernmanager Manfred Spiegel war es eine schwierige Suche, bis er eine Firma kaufen konnte

Zwanzig Jahre hat Manfred Spiegel für grosse Gesellschaften gearbeitet. Dann wollte er Unternehmer werden. Dabei merkte er aber, wie schwierig es ist, eine Firma zu finden, deren Besitzer einen Nachfolger sucht. Am Schluss halfen alte Beziehungen.

Daniel Imwinkelried

Wenn man 50 Jahre alt werde, sei das ein guter, aber wahrscheinlich auch der letzte Zeitpunkt, um nochmals etwas Neues anzupacken, sagt Manfred Spiegel. Er hat im April 2011 eine kleine Firma in Bern gekauft, nachdem er zuvor jahrelang für grosse Unternehmen tätig gewesen war. Zuerst hatte der Thurgauer im Festnetzbereich der Swisscom gearbeitet. Darauf wurde er Telekomchef der SBB und war später beim Unternehmen auch für die Bahnsteuerung im Schienennetz zuständig. Spiegel führte bei den SBB 2000 Angestellte und war für ein Budget von 800 Mio. Fr. verantwortlich. Im Jahr 2009 unternahm Spiegel schliesslich einen kurzen Abstecher zum französischen Telekomkonzern Alcatel-Lucent. Dort habe er aber gemerkt, dass er nicht zu den festen Strukturen eines internationalen Konzerns passe. Der Wunsch, Unternehmer zu werden, reifte. Ihn zu realisieren, stellte sich dann allerdings als schwieriges Unterfangen heraus.



NZZ
 8021 Zürich
 www.nzz.ch

Medienart: Print
 Medientyp: Tages- und Wochenpresse
 Auflage: 127'091
 Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 3
 Fläche: 79'238 mm²

Wenig Transparenz

Es gibt zwar viele Unternehmer, die verzweifelt einen Nachfolger suchen, und unzählige Manager würden wie Spiegel gerne eine Firma kaufen. Nur wissen die beiden Parteien meist nichts voneinander, da es in der Schweiz nur wenige Organisationen gibt, die sich auf die Vermittlung von Nachfolgen spezialisiert haben. Um mehr in Erfahrung zu bringen, wandte sich Spiegel an den Thurgauer Volkswirtschaftsdirektor Kaspar Schläpfer. Diese hatte für das Anliegen von Spiegel zwar ein offenes Ohr. Firmen zu vermitteln, gehöre jedoch nicht zu seinen Aufgaben, beschied er Spiegel und verwies ihn an Urs Fueglistaller, einen auf KMU-Fragen spezialisierten Professor an der Universität St. Gallen. Doch auch dieser wusste kein Patentrezept, wie ein gestandener Manager zu einem Unternehmen kommt. Er gab Spiegel aber den Tipp, beim Anwalt Leo Staub nachzufragen, der sich unter anderem auf Nachfolgefragen spezialisiert hat. Staub hatte zwar ebenfalls kein Angebot auf dem Tisch, im Jahr 2009 hatte er aber mit Investnet eine Firma und einen dazugehörigen Verein mitgegründet, dessen Mitglieder wohlhabende Privatpersonen sind und die Übernahmen von soliden KMU finanzieren. Die Firma sollte Spiegel noch nützliche Dienste leisten.

Die Recherchen bei Fachleuten waren im Sande verlaufen. Wie oft in solchen Fällen halfen schliesslich alte Beziehungen weiter. Felix Weber, ein früherer Chef von Spiegel bei der Telecom PTT, war in den neunziger Jahren vorzeitig pensioniert worden und hatte mit Urs Kunz, einem ehemaligen Alcatel-Manager, die Firma Itsbusiness ins Leben gerufen. Inzwischen wollten sich

die beiden Gründer aus dem Geschäftsleben zurückziehen, die Suche nach einem Nachfolger stellte sich aber als schwierig heraus.

Itsbusiness schien ein geeigneter Übernahmekandidat zu sein. Die Firma war sehr profitabel, schuldenfrei und verfügte über ein konkurrenzloses Produkt. Das liess sich Spiegel in einem Attest, das eine Beraterfirma im Auftrag der Verkäufer verfasste, bestätigen. Die Technik von Itsbusiness kommt zum Zug, wenn Firmen Veränderungen an ihrer IT vornehmen müssen. Das ist komplex und aufwendig, weil man nie weiss, wie das Gesamtsystem darauf reagiert. Die Technik von Itsbusiness ermöglicht es, solche Prozesse zu simulieren. Der mit Abstand wichtigste Kunde von Itsbusiness ist die Swisscom.

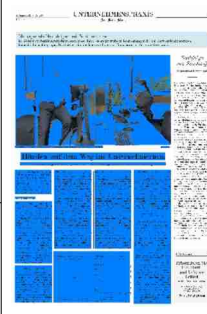
Nachdem Spiegel mit Itsbusiness das geeignete Unternehmen endlich gefunden hatte, stand er jedoch vor einem Hindernis, das viele Firmenkäufer kaum überwinden können. Es galt, die Akquisition zu finanzieren. «Ich wollte mich nicht übermässig verschulden», sagt Spiegel. Wer viel Fremdkapital aufnehme, stehe bereits zu Beginn der Unternehmerkarriere unter Druck. Mit den Banken ins Geschäft zu kommen, war aber ohnehin schwierig. Dem Credit Officer einer Grossbank missfiel der hohe Umsatzanteil der Swisscom, und er befürchtete, dass die Firma als IT-Anbieter stark an Wert verlöre, wenn Mitarbeiter absprängen. Spiegel hätte allerdings sofort Geld bekommen, wenn er sein Haus verpfändet hätte. Das wollte er jedoch nicht. Die Finanzierung kam schliesslich mithilfe von Investnet zustande. Deren Investoren halfen Spiegel bei der Übernahme, indem sie für 40% des Kaufpreises Eigenkapital beisteuerten. Spiegel selbst brachte 20% des

Kaufpreises auf, weitere 40% stammten als Fremdkapital von einer Raiffeisenbank. Die Eigenkapitalgeber dürfen in einigen Jahren eine bereits definierte Summe des Cashflows aus der Firma herausnehmen, dafür wird Spiegel dann der alleinige Besitzer von Itsbusiness sein. Das ist vertraglich festgehalten.

Auf die Liquidität achten

Seit fünfzehn Monaten leitet Spiegel nun Itsbusiness. In dieser Zeit ist die Zahl der Mitarbeiter von 10 auf 16 gestiegen. Seine wichtigste Aufgabe ist es, zusätzliche Kunden zu finden, um die Abhängigkeit von der Swisscom zu reduzieren. Spiegels Berufsalltag unterscheidet sich stark von seiner alten Tätigkeit. «Vieles, was ich früher an Mitarbeiter delegieren konnte, erledige ich heute wieder selber», sagt er. Er sei der oberste «Kümmerer» der Firma. Grobe Fehler kann er sich dabei nicht leisten. Bei einem Konzern verliere man die Stelle, wenn einem ein schwerer Irrtum unterlaufe, die Firma als Ganzes sei deswegen aber noch nicht gefährdet. Wer dagegen als Unternehmer einen schweren Fehler mache, reisse im schlimmsten Fall die Firma in den Abgrund. Zentral ist für Spiegel daher die Liquiditätsplanung: Ein Unternehmen muss stets flüssig sein, und das Fremdkapital darf nicht zu teuer sein. Darum kümmert sich bei einem Konzern die Finanzabteilung, während sie bei einem KMU zu den Hauptaufgaben des Chefs gehört.

Spiegel ist zwar erst gerade Jungunternehmer geworden, ist aber auch schon 53 Jahre alt. Er macht sich daher bereits jetzt Gedanken, wie er dereinst seine Nachfolge regeln könnte.

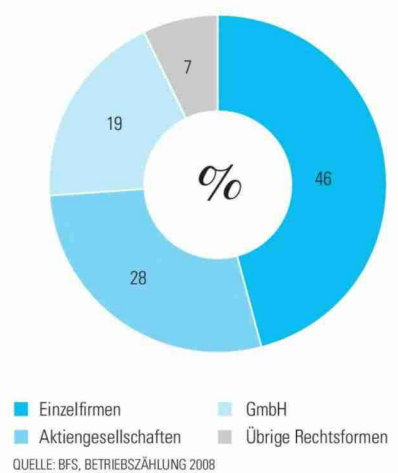


NZZ
 8021 Zürich
 www.nzz.ch

Medienart: Print
 Medientyp: Tages- und Wochenpresse
 Auflage: 127'091
 Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 3
 Fläche: 79'238 mm²

Dominierende Einzelfirmen
 Schweizer Unternehmen nach Rechtsform



Gefordert sind eigene Mittel
 Finanzierungsquellen bei Firmenübertragungen, in %

