

«Es geht um ein Lebenswerk»

Die Zünd-Gruppe aus Diepoldsau ist ein typischer «Hidden Champion» mit starker Marktstellung, motivierten Mitarbeitern und schlüssiger Wachstumsstrategie. Die operative Nachfolge hatte Hauptaktionär und Geschäftsführer René Zünd bereits geregelt. Doch wie konnte die Nachfolge als Eigentümer optimal gestaltet werden? Darüber diskutieren René Zünd, George Merk von Verium und Marc Bruggmann von UBS.

Welche Kriterien an einen zukünftigen Partner waren für Sie wichtig?

René Zünd: Meine Frau und ich wollten eine Lösung innerhalb der D/A/CH-Region. Und wir wollten nicht, dass der nächste Verkauf bereits bei Vertragsunterzeichnung festgelegt ist. Auch das Bauchgefühl zählte: Je mehr Gespräche durchgeführt wurden, desto besser konnten wir uns ein Bild unserer künftigen Partner machen.

Und welche Rolle spielte die UBS bei diesem «Deal»?

Marc Bruggmann: Unser M&A-Team begleitet und berät Unternehmen bei der Evaluation und Umsetzung eines Verkaufs. Als Vertrauensperson übernehmen wir die Gesamtprojektverantwortung, koordinieren diesen Prozess und ziehen situativ Spezialisten bei, insbesondere für rechtliche Fragen oder Steueraspekte, um die bestmögliche Lösung für den Verkäufer zu erzielen.

Bei der Nachfolgeregelung geht es nicht nur um «harte» Fakten und um Zahlen ...

Marc Bruggmann: Die emotionalen Aspekte sind ebenso wichtig, richtig – es geht um ein Lebenswerk! Als Berater gilt es daher, wirtschaftliche und emotionale Faktoren zu berücksichtigen. Die Nachfolgeregelung ist also keine exakte Wissenschaft, sondern hier stehen Menschen im Zentrum.

Was ist Ihre Rolle nach dem Unternehmensverkauf?

René Zünd: Meine Frau und ich werden noch für eine bestimmte Zeit operativ tätig sein. Und da ich noch im Holding-Verwaltungsrat bin, werde ich Verium auch strategisch unterstützen dürfen. Zudem möchte ich die langjährigen Kundenbeziehungen reibungslos an den neuen Geschäftsführer übertragen.

Ist Zünd ein Musterbeispiel für Unternehmen, in welche Verium gerne investiert?

George Merk: Absolut! Vor allem das starke Führungsteam und die motivierte, hoch qualifizierte Belegschaft, das Technologie- und Prozess-Know-how, die modernen Produkti-

onsanlagen, die langjährigen Kundenbeziehungen und die Marktführerschaft in einer wachsenden Nische haben uns überzeugt. Und last, but not least haben uns auch die handelnden Personen gefallen – die Chemie hat von Anfang an gepasst.

Welche Rolle wird Verium in Zukunft bei Zünd spielen?

George Merk: Uns ist wichtig, auf Bewährtes zu setzen und das Rad nicht neu zu erfinden. Wir werden aber das Unternehmen in operativen, finanziellen und strategischen Bereichen unterstützen. Des Weiteren haben wir den Verwaltungsrat verstärkt: Seitens Verium wird Damian Stricker das Präsidium übernehmen, und mit Christian Velez haben wir einen Branchenspezialisten für den VR gewinnen können. René Zünd hat sich im Zuge der Transaktion rückbeteiligt, ebenso wie Geschäftsführer Oscar Turienzo und Produktionsleiter Ernst Pienz.

Und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?

George Merk: Sehr positiv – neben den VR-Sitzungen pflegen wir einen offenen und informellen Austausch. Wir versuchen, nahe dran zu sein, damit wir gemeinsam schnell und pragmatisch entscheiden können. Die Zusammenarbeit macht Freude, ist unternehmerisch geprägt und vorwärtsgerichtet.

Was war für die UBS ausschlaggebend für die Zusammenarbeit mit Verium?

Marc Bruggmann: UBS kennt Verium und ihre Vertreter zwar seit Langem, der Entscheid lag aber bei René Zünd und dem Managementteam. UBS hat den Entscheidungsfindungsprozess beratend moderiert. Ziel des mehrstufigen Auswahlverfahrens war, den bestmöglichen Käufer zu ermitteln. Dabei profitierten die Verkäufer vom direkten Zugang zu Entscheidungsträgern bei potenziellen Käufern via globalem UBS-Netzwerk.

Für Zünd war der Kaufpreis sicher auch eine Dimension ...

René Zünd: Klar. Hinzu kamen aber die strategischen Absichten des potenziellen Käufers, seine Kompetenzen, die Zusammenarbeit mit dem Management, der Erhalt und die Weiter-



Marc Bruggmann, René Zünd und George Merk.

entwicklung von Standort und Mitarbeitenden – ich wollte die Nachfolge nachhaltig regeln, damit die Kontinuität gegenüber Kunden, Angestellten und Lieferanten gewährleistet ist und keine Arbeitsplätze ausgelagert werden. Bei zahlreichen Gesprächen hat sich Verium als Partner erster Wahl hervor getan.

Was waren also die Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Nachfolgelösung?

Marc Bruggmann: Ein Unternehmer sollte seine Nachfolge rechtzeitig planen und sein Unternehmen möglichst gut aufgestellt und dokumentiert übergeben können. Mit anderen Worten: Ein Unternehmer sollte die Abhängigkeit des Unternehmens von ihm selber reduzieren. Das war bei Zünd der Fall. Die Kernaufgabe von UBS war es, die Alleinstellungsmerkmale von Zünd überzeugend bei potenziellen Partnern zu platzieren. Die Voraussetzungen dafür wurden in einer gründlichen Vorbereitung gelegt.

George Merk: Bei jeder Nachfolgeregelung sind für uns zwei Faktoren zentral: Der Verkäufer sollte weiterhin eingebunden sein, um Kontinuität und Know-how-Transfer sicherzustellen. Zudem sollte ein motiviertes Managementteam nachrücken und sich idealerweise am Unternehmen beteiligen. Letztendlich spielt aber der Faktor Mensch die entscheidende Rolle – eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge erfordert viel Fingerspitzengefühl, klare Kommunikation und gegenseitige Sympathie.

Die 1968 gegründete **Zünd Präzisionsoptik AG** ist ein weltweit führender Hersteller von optischen Komponenten im Mikrometerbereich und bietet hochwertige Glasprismen, Planoptiken und Kittlösungen an, die vor allem in der Medizintechnik, aber auch in der Industrie, Messtechnik, Wehrtechnik, Raumfahrt und in der Telekommunikation eingesetzt werden. Die Tochtergesellschaft **Optivac AG** ist eine Spezialistin für die Beschichtung von optischen Komponenten. Die Gruppe beschäftigt derzeit rund 65 Mitarbeitende und verfügt über eine hochmoderne Produktionsstätte in Diepoldsau.

Zünd Präzisionsoptik AG – Optivac AG, Prismastrasse 5, CH-9444 Diepoldsau

www.zuendoptics.com, www.optivac.ch

René Zünd, Verwaltungsrat, r.zuend@zuendoptics.com

Die **Verium AG** ist ein unabhängiges Multi Family Office und verwaltet für ihre Investoren Beteiligungen an mittelständischen Unternehmen in der D/A/CH-Region. In der Vergangenheit beteiligte sich Verium u. a. an Home Instead, basefit.ch, Christ & Heiri, Toradex, Cepsa, Quickmail, Mobil in Time/S&G und DSwiss.

Verium AG, Färberstrasse 6, CH-8008 Zürich

www.verium.ch

George Merk, Investment Director, george.merk@verium.ch

UBS M&A Advisory ist ein führender Berater bei Unternehmenstransaktionen in der D/A/CH-Region. Ein Team von über 20 Experten an den Standorten Zürich und Lausanne unterstützt und begleitet Eigentümer von mittelständischen Unternehmen bei Nachfolgeregelungen, Unternehmensverkäufen, Akquisitionen oder Wachstumsfinanzierungen.

UBS Switzerland AG, M&A Advisory, Max-Högger-Strasse 80, CH-8098 Zürich

www.ubs.com

Marc Bruggmann, Projektleiter, marc.bruggmann@ubs.com