



KODAK EIGOS

GANZ SCHÖN JUNG, GANZ SCHÖN CLEVER

VON FRANZISKA HÜGLI (Text) UND STEFAN JÄGGI (Fotos)

Die jüngsten Turbulenzen an den Wachstumsbörsen erstaunen Pascal Böni nicht. «Die Euphorie rund um die New Economy hat vielen Akteuren an den Finanzmärkten den Blick fürs Wesentliche verstellt», sagt Böni, der seit Anfang Jahr als Mehrheitsaktionär die Remaco Merger AG führt (siehe Kasten «Ein Marktplatz für KMU» auf Seite 135). Die Goldgräberstimmung behagt ihm nicht sonderlich. Altaktionäre, Anleger, Investmentbanken und Berater witterten derzeit den grossen Geldsegen, oft ohne Rücksicht darauf, ob ein Börsengang für alle Beteiligten auch langfristig die beste Alternative sei. «Auch in der New Economy und mit den neu

etablierten Wachstumsbörsen ist der Börsengang längst nicht immer das geeignetste Finanzierungsinstrument», meint Böni. Zu gross seien oft die Interessenkonflikte der involvierten Parteien (siehe Kasten «IPO-Koordination: ein wachsendes Business» auf Seite 136). Zu gross seien auch die Erwartungen an die Unternehmen. «Im Allgemeinen ist ein Börsengang nur dann opportun, wenn die Firma bereits ein Produkt hat und damit in die top drei der Anbieter in einer geografischen Grossregion vorstossen kann». Sonst seien Allianzen oder sogar ein Verkauf an eine grosse Firma oft das bessere Mittel, um langfristiges Wachstum sicherzustellen.

Der Pragmatismus des jungen Corporate-Finance-Beraters erstaunt nur auf den ersten Blick. Der 32-jährige Böni könnte sich mit seinem schulischen Rucksack, seiner zielstrebigsten Art und seinem selbstsicheren Auftreten zwar nahtlos in die Gilde der mandats-hungrigen, aufstrebenden Investmentbanker oder traditionellen Unternehmensberater reihen. Beides hat er im Verlauf der letzten Jahre probiert – und beides hat ihn nicht überzeugt. Dass er sich für ein Angestelltenleben in einer Bank nicht eignet, hat er schon während der Lehre bei der Migrosbank gemerkt. Nach der Ausbildung zum Betriebsökonom entstand beim Feierabend-Bier mit sei-

Den Entscheid, Berater zu werden, fällt Pascal Böni, damals knapp über zwanzig Jahre alt, in einer Bierlaune. Heute ist der 32-Jährige Hauptaktionär der Remaco Merger AG, geniesst einen glänzenden Ruf als Consultant und stösst zielstrebig in den Zukunftsmarkt IPO-Koordination vor.

nem älteren Kollegen Mark Richter die Idee, Unternehmensberater zu werden. Zweifel daran, ob er mit seinen damals knapp über zwanzig Jahren genügend Erfahrung für die Beratung von KMU einbringen würde, plagten ihn nicht. Und verlieren konnte er, so seine Einstellung, mit der Selbstständigkeit ohnehin nichts. Schon bald holten sich etliche KMU bei den beiden Rat. «Pascal Böni zweifelt nicht. Er ist ein typischer Macher und weiss genau, was er will», sagt Claudio Loderer, Professor für Finanzmanagement an der Uni Bern. Bei ihm hat Böni Mitte der Neunzigerjahre berufsbegleitend den Bern-Rochester-MBA absolviert.

Als die französische Beratungsgruppe Groupe BPI in die Schweiz expandieren wollte, witterten Böni und Richter die Chance, in einem grösseren und internationaleren Gebilde zu arbeiten, und erklärten sich bereit, den Schweizer Ableger aufzubauen. Schon damals in Blickdistanz zur Remaco Merger, bauten die beiden in Basel innert kurzer Zeit eine Firma mit 50 Beratern und Assistenten auf, die sie später mit der Übernahme sämtlicher Aktien wieder von der Groupe BPI abtrennten. Als sich Böni 1998 entschied, bei der renommierten deutschen Roland Berger in der Schweiz anzuheuern, um das internationale Beraterbusiness vertieft kennen zu lernen,

spielte die Remaco Merger zum ersten Mal in Bönis Leben eine wichtige Rolle.

Richter und Böni wollten ihre Freundschaft mit Bönis Trennung von ihrer Beratungsfirma nicht aufs Spiel setzen und involvierten die unter anderem auf solche Probleme spezialisierte Remaco Merger in ihre Diskussion. Obwohl Remaco schliesslich den Auftrag nicht erhielt, hinterliessen die Berater bei Böni einen nachhaltigen Eindruck. Ihn faszinierten die zahlreichen Projekte, die abwechslungsreichen Aufgabenstellungen und die Tatsache, dass die Remaco-Verantwortlichen fast immer mit den Eigentümern selber verhandeln konnten. Er sah schon damals die Vorteile des

kleinen, unspektakulär hinter den Kulissen agierenden, aber wirksamen Netzwerkes von unabhängigen Beratern.

Der Gedanke, in einem solchen Unternehmen dereinst eine Rolle zu spielen, liess ihn in der Folge nicht mehr los. Selbstbestimmung, Unabhängigkeit, direkte Einflussnahme und ein ständiger Dialog mit den Besitzern waren jene Kriterien, die er in seinem beruflichen Alltag immer stärker gewichtete, aber bei Roland Berger nur beschränkt vorfand. Seinen einjährigen Ausflug in die internationale Beraterszene bereut Böni allerdings keineswegs. «Meine Lernkurve war enorm steil.» Carlos Ammann, geschäftsführender Partner von Roland Berger Schweiz und Bönis damaliger Vorgesetzter, ist noch heute des Lobes voll über den jungen Berater. «Böni denkt sehr unternehmerisch, weiss, was er will, und kann auch komplexe Projekte zu Ende führen.» Beeindruckt hat ihn auch Bönis Fähigkeit, sich richtig einzuschätzen und wenn nötig die Unterstützung von anderen Know-how-Trägern zu beanspruchen.

Dass Böni sich nach nur einem Jahr entschied, mit den damaligen Besitzern von Remaco Kontakt aufzunehmen, um seine Chancen auszuloten, kann Ammann gut verstehen. «Böni will nahe am Geschehen sein und möchte massgeblichen, direkten Einfluss nehmen.» Böni selber begründet den Wechsel auch mit seiner persönlichen Situa-

tion. Mit der ständigen Reisetätigkeit und dem komplett fremdbestimmten Tagesablauf konnte er seinem Anspruch, dem eben geborenen Sprössling der jungen Familie ein guter Vater zu sein, nicht gerecht werden.

Da der damalige Remaco-Mehrheitsaktionär Franz Janser einen Nachfolger suchte, erhielt Böni die Chance. Zuerst arbeitete der junge Berater einige Monate auf informeller Basis für die Basler Firma. «Für mich war allerdings immer klar, dass ich Franz Jansers Aktien übernehmen möchte, falls er mich für den geeigneten Nachfolger hält», sagt Böni. Ende 1999 war es dann so weit. Mit viel eigenem Kapital und der Unterstützung durch eine Bank konnte er die Aktienmehrheit erwerben.

Dass dieser für ihn so wichtige Schritt in der Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet bleibt, stört ihn nicht. Im gleissenden Scheinwerferlicht der Börsenerfolgsgeschichten braucht er nicht zu stehen. Der zugängliche Unternehmer will vielmehr vor allem eines: fernab vom Druck der Medien und der Finanzmärkte für seine Kunden die bestmögliche langfristige Lösung suchen.

Diese Philosophie will er auch beim von ihm koordinierten Börsengang der All Com hochhalten. Böni hatte sich bei All-Com-Chef Clark Sachs in einem «Schönheitswettbewerb» gegen namhafte IPO-Berater durchgesetzt. Seither organisiert er für das auf Informatik- und Telematiknetzwerke spezialisierte



Unternehmen den im vierten Quartal geplanten Börsengang. Um das Wachstum auch ohne schnelles IPO sicherzustellen und die Abhängigkeit von einem guten Börsenklima zu mindern, hat Böni in den letzten Monaten strategisch denkende, langfristig anlegende Investoren gesucht und auch gefunden. Derzeit evaluiert er die fünf auf dem Tisch liegenden Offerten der Investmentbanken. Während der IPO-Phase wird Böni ein möglichst reibungsloses Zusammenspiel aller involvierten Parteien sicherstellen.

«Die Finanzen und die Koordination eines IPO sind nicht meine Stärke», sagt All-Com-Gründer Sachs. In Pascal Böni habe er einen geeigneten Sparringpartner für diese Problemstellungen gefunden. Böni verbinde jugendliche Vitalität und den Ideenreichtum mit viel Erfahrung, Ehrlichkeit und Seriosität. «Ich suche nicht den schnellen Erfolg an der Börse und könnte mich deshalb nie mit einem Marktschreier als IPO-Koordinator abfinden», sagt der Unternehmer. Böni und Sachs telefonieren gegenwärtig fast täglich, um wichtige Entscheide gemeinsam abzusprechen. Und der junge Berater geht mächtig zur Sache. «Ich will für die Unternehmer ein harter Sparringpartner sein und nicht wie oft in der Beratung üblich mit meiner Meinung zurückhalten», sagt er dezidiert. «Ich habe schliesslich auch einen Ruf zu verlieren, wenn ich mich anderen Interessen beuge.» Clark Sachs jedenfalls scheint diese Auseinandersetzung zu suchen: «Pascal Böni und ich ergänzen uns fachlich und menschlich sehr gut», sagt Sachs.

Das dürfte auch mit Bönis umgänglichem Wesen zusammenhängen. «Pascal Böni hat die Gabe, auch als harter Widersacher und ehrgeiziger Verhandlungspartner stets freundlich, offen und agil zu bleiben», sagt Uniprofessor Claudio Loderer. Er muss es wissen, denn Böni hat unter anderem in seinem Auf-

REMACO MERGER AG – EIN MARKTPLATZ FÜR KMU

Die Remaco wurde 1969 von Hubert Looser gegründet und war für die damalige Elco Looser die innerbetriebliche Schaltstelle für Firmenübernahmen. 1974 stieg Franz Janser als Geschäftsführer ein. 1978 verselbstständigte er Remaco. Er systematisierte die Suche nach Übernahmekandidaten und weitete das Angebot aus, indem er immer mehr auch Käufer und Partner für verkaufswillige Unternehmer suchte. Als Marktplatz wurde ein dreimal jährlich erscheinendes Bulletin geschaffen, das in verklausulierter Form über die Tätigkeitsbereiche von Käufern, Verkäufern und Partner suchenden Firmen Auskunft gab. Die auf Diskretion bedachte Beraterszene belächelte das Instrument anfänglich. Heute wird es in 50 000facher Ausführung verteilt, ist in der Szene anerkannt und dient Remaco als wirkungsvolles Instrument für die Akquisition von Aufträgen. Am 1. Januar 2000 hat Pascal Böni vom bisherigen Mehrheitsaktionär

Franz Janser die Aktienmehrheit übernommen. Gleichzeitig mit dem Wechsel an der Spitze stieg auch der ehemalige Chefökonom der Bank Julius Bär und Nationalrat Hans Kaufmann als Partner ein. Der langjährige Mitbesitzer Georg Fankhauser hält nach wie vor zehn Prozent der Aktien. Seit März besteht eine finanzielle Verflechtung mit der amerikanischen BlueStone Capital. Die Investmentbank ist ebenfalls auf Beratungsdienstleistungen und Finanztransaktionen für KMU spezialisiert. Mit ihrer Internetplattform www.trade.com will BlueStone Capital die dringend nötige globale Transparenz für KMU schaffen. Im Mai ist die in Basel, St. Gallen, Frankfurt und Wien vertretene Remaco mit einem Büro in Zürich ergänzt worden. Die ebenfalls im Corporate-Finance-Bereich tätige Kurmann, Iseli & Partner AG kooperiert mit Remaco und ergänzt damit das unabhängige Beraternetzwerk.

IPO-KOORDINATION: EIN WACHSENDES BUSINESS

Noch vertrauen viele Unternehmer die Koordination ihres Börsengangs einer Investmentbank an. Philipp Hofstetter, Partner und Leader IPO-Services bei PricewaterhouseCoopers (PWC) und Ex-Investmentbanker bei UBS Warburg, ist allerdings davon überzeugt, dass unabhängige IPO-Koordinatoren inskünftig eine wichtige Rolle spielen. «Investmentbanken vertreten immer den Verkäufer und die Investoren gleichzeitig. Das ist ein klarer Interessenkonflikt», sagt Hofstetter. «Wir hingehen konzentrieren uns voll auf die Bedürfnisse der Unternehmer.» Einen grossen Vorteil des neutralen IPO-Koordinators sieht Hofstetter vor allem in der langfristig ausgerichteten, seriösen Vorbereitung auf ein IPO. Damit könne der

Unternehmer gegenüber Investoren und Banken selbstsicherer auftreten und erziele so mit grosser Wahrscheinlichkeit an der Börse einen besseren Preis. Investmentbanken haben tendenziell an der Platzierung ein grösseres Interesse als an der sehr arbeitsintensiven Vorbereitung. Während PWC bis zum Börsengang den Lead behält, übergibt Atag Ernst & Young in der eigentlichen Abschlussphase des IPO das Zepter an die Investmentbank. «Wir verstehen uns insbesondere in der Evaluations- und Vorbereitungsphase als unabhängiger Lead-Advisor, arrangieren zum Beispiel Vor-IPO-Finanzierungen und wählen Börsenplatz und Investmentbank aus», sagt Jürg Muffler, Verantwortlicher für IPO- und Private-Equity-Dienstleistungen.

trag in den letzten Monaten als Sprecher einer Gruppe unzufriedener Aktionäre beim Berner Serum- und Impfinstitut für die Aktionärsinteressen gekämpft. Dass nach einigen Erfolgen die letzten beiden vom ihm vorgebrachten Anliegen an der Generalversammlung nicht durchgekommen sind, nimmt der

ehemalige Volleyballspieler in der Junioren-Nationalmannschaft sportlich. «Obwohl ich kantig und manchmal dickköpfig sein kann, will ich nicht mit dem Kopf durch die Wand.»

Vielmehr zimmert er derzeit an der künftigen Strategie der traditionell auf Beratungsdienstleistungen für Industrieunternehmen

ausgerichteten Remaco. Die bisherige Stossrichtung empfindet er nicht als Nachteil. «Die von uns vermittelten Unternehmen können meist eine langjährige Erfolgsstory vorweisen, sind damit einfacher zu bewerten und wecken bei keiner Vertragspartei falsche Hoffnungen», erklärt er in seiner typisch pragmatischen Art.

Gezielt will er aber inskünftig die Internationalisierung vorantreiben. Das macht Sinn, denn die traditionellen Schweizer KMU stehen auf Grund der Globalisierung der Wirtschaft vor grossen Herausforderungen und sollten sich der Internationalisierung nicht verschliessen. Deshalb ist Böni mit der amerikanischen Investmentbank BlueStone Capital eine Kooperation eingegangen, die den Remaco-Kunden inskünftig dank dem Internetmarktplatz Trade.com den Anschluss an internationale Partner, Käufer, Verkäufer oder Geldgeber ermöglichen soll. «Einfach gesagt können wir mit dieser Plattform mehr und bessere Investoren schneller finden, und das zum gleichen Beratungspreis», sagt Böni.

Dank dem Know-how der bei BlueStone Capital beschäftigten Analysten hofft Böni auf eine Ausweitung des Spektrums seiner eigenen Beratertätigkeit. «Wir werden in Branchen vorstossen können, die wir bislang mit unserem zehnköpfigen Beraterteam nicht betreuen konnten.» Mit dem Zugang zur Internetplattform Trade.com und dem BlueStone-Capital-Partnernetz, zu dem auch ABN Amro gehört, dürften Börsengänge inskünftig für die Remaco vermehrt ein Thema werden.

Aber Böni ist nicht darauf erpicht, möglichst viele Börsengänge durchzuführen. Ein IPO sei lediglich das letzte Glied in der Kette der Remaco-Aktivitäten. Und auf die ursprünglichen Stärken wolle man weiterhin setzen. «Pascal Böni ergänzt mein Wissen aus der Industrie nachgerade ideal mit seinem Know-how im Bank- und Finanzbereich und macht diesen spannenden Ausbau der Firma damit möglich», sagt Remaco-Mitbesitzer Georg Fankhauser begeistert.

Dass der erfahrene Fankhauser die Pläne voll mitträgt, wird Böni auf seinem Weg noch brauchen können. Denn er will im Corporate-Finance-Bereich in einem Atemzug mit den renommierten Konkurrenten PricewaterhouseCoopers und Atag Ernst & Young genannt werden und sie dereinst hinter sich lassen. Dann hätte er den Podestplatz, den er auch von seinen IPO-Kandidaten erwartet, erreicht. <

Franziska Hügli, Ressortleiterin Geld & Kapital, E-Mail: fhuegli@bilanz.ch

ANZEIGE