

Erfahrungen eines Familienunternehmens im M&A Geschäft

Marcel und Roger Baumer
Inhaber und VR Hälg Holding AG

VR-Symposium 13. September 2024, 13.45-14.40



Perfekt kombiniert
Une alliance parfaite

Eine Weitergabe der Inhalte dieser Präsentation ist ohne Angabe der Quelle nicht gestattet.

Abstract

Mergers and Acquisitions (M&A) bzw. Unternehmensakquisitionen sind ein probates strategisches Mittel zur Erreichung von Wachstumszielen. Seit 1995 hat die Hälg Group diverse Unternehmen übernommen und in den meisten Fällen erfolgreich integriert und entsprechende grosse Erfahrungen entwickelt. Die beiden Inhaber der Hälg Group, Marcel und Roger Baumer, waren in alle diese Projekte direkt involviert.

In ihrem Vortrag zeigen sie die M&A-Geschichte der Hälg Group und gehen auf den über die vielen Jahre ständig weiterentwickelten Prozess für die Übernahme von Unternehmen ein. Dabei spielen unternehmenskulturelle Aspekte, gerade im Hinblick auf die erfolgreiche Integration, eine besondere Rolle.



Inhalte

1. Abstract
2. Das Unternehmen Hälg Group und die Gebäudetechnik-Branche
3. Ziele und Kontext für M&A
4. Überblick über die Akquisitionen der Hälg Group
5. Der Akquisitionsprozess in der Hälg Group
6. Beispiele
7. Zusammenfassung

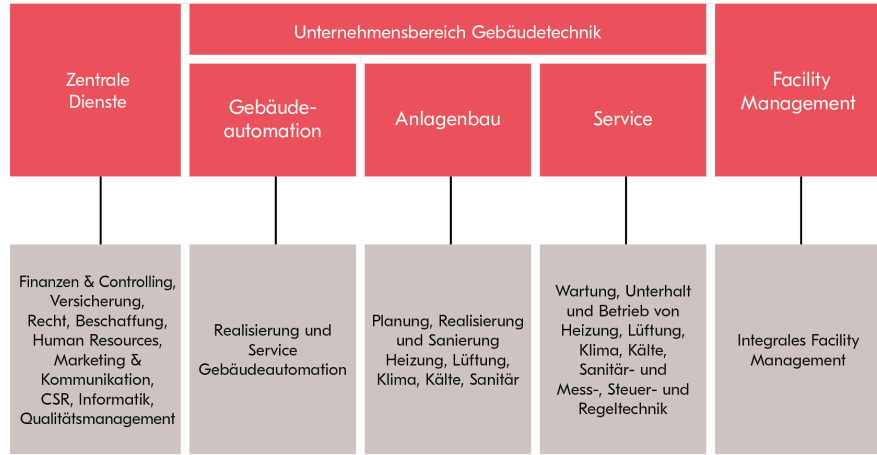


Das Unternehmen Hälg & die Gebäudetechnik- Branche



Hälg Group

Unsere Unternehmensbereiche



Inhabergeführt seit 1922



1922

2024



Perfekt kombiniert
Une alliance parfaite

↗ haelg.ch

Unsere Zahlen - Unser Erfolg

2018:	305 Mio. CHF
2019:	308 Mio. CHF
2020:	312 Mio. CHF
2021:	315 Mio. CHF
2022:	316 Mio. CHF
2023:	360 Mio. CHF

360

Gesamtumsatz der Hälg Group in Millionen CHF

97%

Weiterempfehlung von Kunden

2018:	1040
2019:	1100
2020:	1125
2021:	1117
2022:	1057
2023:	1144

1144

Mitarbeitende

4.3



KUNUNU SCORE

93%

Weiterempfehlung auf Kununu

Platz 7

in unserer Kategorie «Bau»,
Platz 170 insgesamt im Rating der **Top Arbeitgeber 2024***

Werte & Verantwortung

Leitbild

- Wir gestalten Partnerschaften **3**
- Wir packen unsere Aufgaben engagiert an **2**
- Wir stellen den Kundennutzen ins Zentrum **1**
- Wir leben Gemeinschaft **4**
- Wir wollen langfristigen Unternehmenserfolg **5**



24 Standorte in der Schweiz



Seit **102 Jahren**

Spezialistin in der Gebäudetechnik.

*gem. Rating Handelszeitung, 15.03.2024

Stand 01.05.2024

Unabhängige, externe Verwaltungsräte als Erfolgsfaktor



Undelegierbare Aufgaben
gemäss Gesetz und ganz
besonders

- Strategisches Management
- Challenging und Überwinden von blinden Flecken
- Fachkompetenz Recht, Digitalisierung, General Management, Finanzen

Analyse der Branchenstruktur nach Porter

	Gefahr durch neue Anbieter					
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sehr tiefe Eintrittsbarrieren ○ Geschäftsausweitung der Energieversorger 			gering	mittel	hoch
Verhandlungsmacht Lieferanten	Intensität des Wettbewerbs					
<ul style="list-style-type: none"> ○ Austauschbarkeit ○ Buying- Power ○ Zweistufiger Verkauf 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoher Preiswettbewerb ○ Zufriedene Kunden sind relativ loyal 			gering	mittel	hoch
gering	mittel	hoch				
	Gefahr durch Ersatzprodukte					
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wasser und Luft: Kaum ersetzbar ○ Wärme: Neue Technologien ○ Installation immer notwendig 			gering	mittel	hoch
	Verhandlungsmacht Abnehmer					
	<ul style="list-style-type: none"> ○ "Austauschbare" Leistungen ○ Ingenieure und Architekten als Beeinflusser ○ Lokaler Dienstleister bevorzugt 			gering	mittel	hoch



Das heisst

- **Grössenvorteile**
 - im Einkauf
 - für Gross- und Grösstprojekte
 - für Aufbau Spezialitäten
- Kunde will **lokal** betreut werden
- Mittler sind **lokal**
- Grosse Kunden und Mittler vertrauen auf gemachte Erfahrungen
- Es akzentuiert sich eine "U-Kurve" in der Branche



Die "U-Kurve"

Integriertes Life-Cycle-Modell

Mehrere Dienstleistungen

1 - 2 Dienstleistungen

• Lokale Unternehmen
• Meist Inhabergeführt
• > 4000 UG's

• Leader in einer Region oder Grosstadt
• Inhabergeführt
• Weniger als 20 Unternehmen

• Schweizweit tätig
• Inhaber vielfältig

Konsolidierung

Neue Anbieter

Klein > 20	Mittel < 50	Gross < 250	Sehr gross > 1000
---------------	----------------	----------------	----------------------



Perfekt kombiniert
Une alliance parfaite

Ziele und Kontext für M&A



Warum Akquisitionen in der Hälg Group?

Die Akquisitionsstrategie ist Mittel der Wachstumsstrategie

1. **"Weisse Flecken"**: Erschliessung von grundsätzlich neuen Märkten und Gewinnen einer kritischen Masse
2. **Kompetenzen**: Erwerb von neuen oder an einzelnen Standorten nicht vorhandenen Kompetenzen
3. Erhöhung der **Marktdurchdringung** in bestehenden Märkten
4. Allgemein: Schaffen von **Synergien**



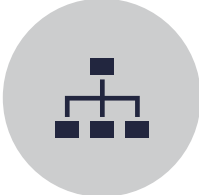
Synergien



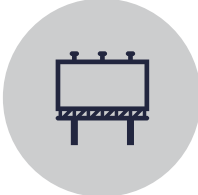
MARKT



OPERATIV



ORGANISATORISCH



BRAND-IMAGE



KNOW-HOW



OVERHEAD ?



Besonderheiten des "M&A"-Marktes in unserem Umfeld

- Familienunternehmen mit Nachfolgeproblematik
- Berater / Mittler mit heterogener Kompetenz
- Grosskonzerne als M&A Konkurrenten
- "Käufer-Brand" für Hälg von grosser Bedeutung



Schlüsselfragen Kauf vs. Gründung

- **Strategie:** Welche langfristigen Erfolgspotentiale wollen wir wo und mit welchen Dienstleistungen realisieren?
- **Zeit:** Wie lange dauert es zur Erreichung einer kritischen Marktgrösse?
- **Beziehungen:** Haben wir Beziehungen zu Mittlern und Kunden im Markt?
- **Dienstleistungen/Kompetenzen:** Haben oder suchen wir Kompetenzen, die wir in-house noch nicht haben?
- **Verfügbarkeit:**
 - Haben wir intern Ressourcen für einen Marktaufbau?
 - Gibt es ein passendes Unternehmen am Markt?

Faktor "Zeit" als wesentlicher Entscheidungsfaktor

Überblick über die Akquisitionen der Hälg Group



Über 70 Jahre nach der Gründung erste Akquisition 1995



1922
Gründung der Hälg & Co. AG, damals Zentralheizungsfabrik F. Hälg durch Ferdinand Hälg († 1940)



1940
Führungsbeginn der 2. Generation durch Emil Hälg († 1998)
Umwandlung in Kommanditgesellschaft Hälg & Co.



1986
Führungsbeginn der 3. Generation durch Dr. Heinz Graf-Hälg

1995

Übernahme Paul Wirz AG (Bern, Aarau, Morges)

(2007 Integration in Hälg & Co. AG)

2000

Gründung Hälg Facility Management AG, damals hfm Hälg Facility Management AG

2003

Übernahme Thermovent AG (Samedan)

(2010 Integration in Hälg & Co. AG)

2005

Übernahme Klima AG (Basel, Spreitenbach, Villars-Ste-Croix)

(1969 Gründung)

1922

1922

1932

1942

1982

1992

2002



1931
Gründung der ersten Niederlassung in Zürich



1981
Umwandlung in Aktiengesellschaft Hälg & Co. AG

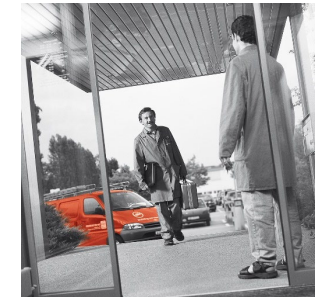
1989
Gründung der Hälg Holding AG

2002

Einführung Dachmarke "Hälg Building Services Group"

1996

Einführung Prozessmanagement nach ISO 9001



Perfekt kombiniert
Une alliance parfaite

Es ging in hohem Rhythmus weiter

2009
Gründung NL Winterthur



2008
Führungsbeginn der 4. Generation durch die Brüder Roger und Marcel Baumer, Urenkel des Gründers

2012
Übernahme Zahn + Co. AG, Kreuzlingen
(1907 Gründung)

2017
Übernahme Dober AG, Schlieren
(1992 Gründung)

Eröffnung Niederlassung Gamprin-Bendern (FL)

2020
Übernahme und Integration Jul. Meisser Haustechnik AG

Chur in Hälg & Co. AG Chur (1949 Gründung)

Schliessung Niederlassung Gamprin-Bendern (FL)

2022
Hälg Group feiert 100jähriges Bestehen

Übernahme und Integration

- **Simeon Haustechnik AG, Lantsch**
- **Gygli + Partner AG, BE**
- **Etavis Facility Services, ZH**

Schliessung Niederlassung Altstätten-Lüchingen

2008

2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022

2011
Rebranding



2014
Einführung Regional- und neue Führungsstruktur (GL)
Bezug neuer Firmenhauptsitz St. Gallen

2018
Übernahme Meneo Energie SA, Neuchâtel, LdF
(2007 Gründung)

2019
Rebranding mit neuem Marktauftritt

2021
Übernahme und Integration Malpur Gebäudetechnik AG
in Hälg & Co. AG Winterthur (2020 Gründung)



Perfekt kombiniert
Une alliance parfaite

Den Schwung haben wir in die zweiten 100 Jahre mitgenommen



2024

Hälg Group stärkt Organisationsstruktur für eine verantwortungsvolle und langfristige Zukunft

Integration Ardüser AG in die Hälg & Co. AG Chur

Übernahme
Ardüser AG,
Arosa

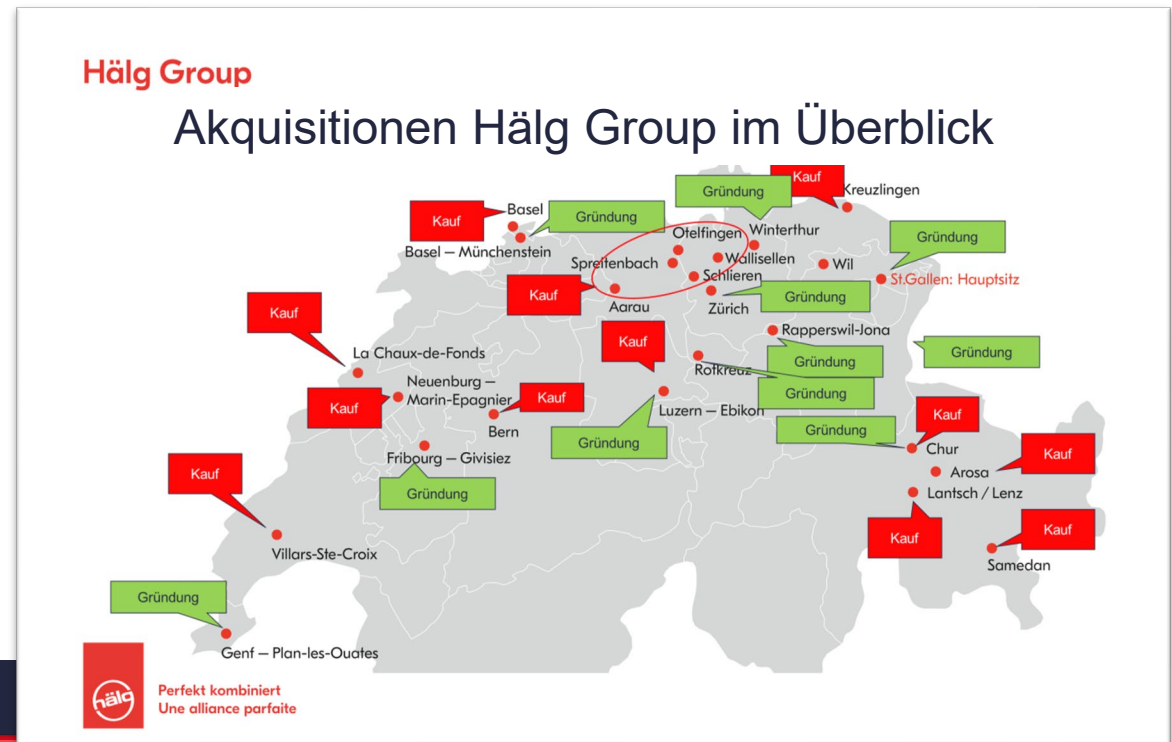
Übernahme der Meier
Tobler
Lüftungshygiene AG

2023

2023

2024

2025



Perfekt kombiniert
Une alliance parfaite

Jede Akquisition unterstützt mindestens ein strategisches Ziel

	"Weisse Flecken"	Kompetenzen	Marktdurchdringung
Ein Hauptziel	<ul style="list-style-type: none"> ○ Paul Wirz AG (Bern, Aarau, Lausanne) ○ Thermovent AG (Samedan) ○ Klima AG (Basel, Spreitenbach, Villars-Ste-Croix) ○ Meneo Energie SA (Neuchâtel, La Chaux de Fonds) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ GOAG – Lüftungs- und Wasserhygiene inspektionen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Huwiler, EOS, Leo Rütsche (Service, St. Gallen) ○ Mühlegg (Service, Basel) ○ Simeon AG, Lantsch ○ Etavis FM, Zürich ○ Ardüser AG, Arosa ○ XYZ ...
Div. Ziele	Zahn + Co. AG (Kreuzlingen) & Sanitär		
Div. Ziele		<ul style="list-style-type: none"> • Jul. Meisser Haustechnik AG, Chur (Sanitär) • Dober AG, Schlieren (Badumbau) • Gygly & Partner, Bern (Nahrungsmittel-Industrie) • Meier Tobler Lüftungsreinigung 	

NB: Einige der Akquisitionen fehlen wegen der geringen Grösse und Integration in der Übersicht.

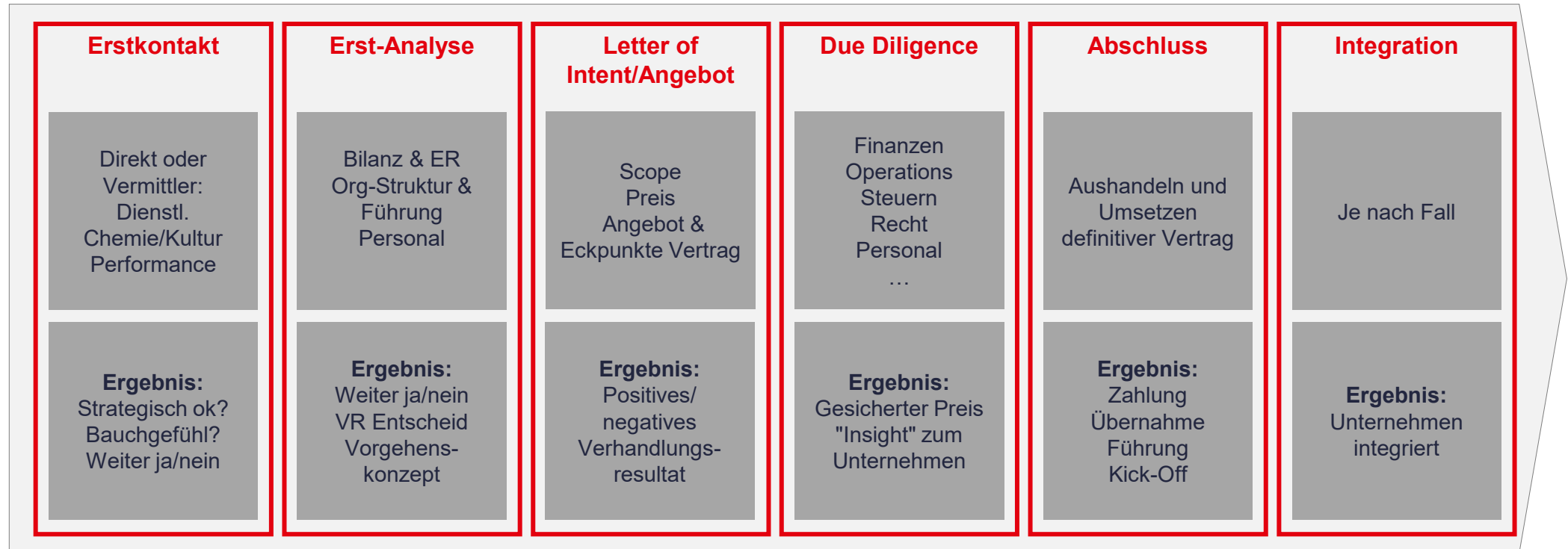
Perfekt kombiniert
Une alliance parfaite



Der Akquisitionsprozess in der Hälg Group



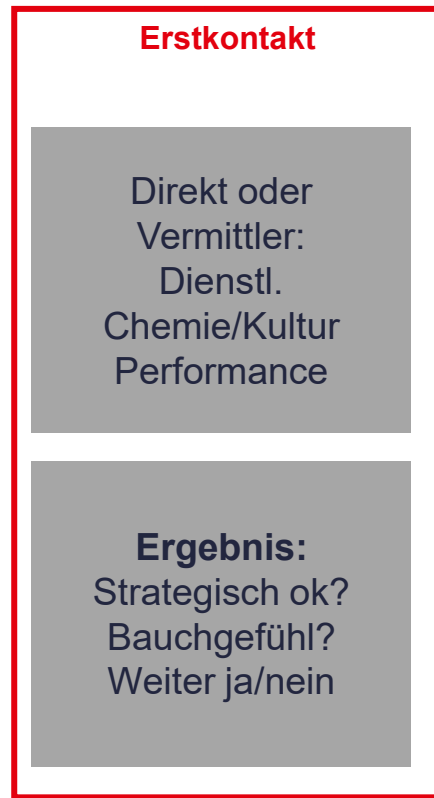
Der Ablauf einer Akquisition: Chefsache!



Aufbau von Wissen über das Unternehmen zur strategisch optimalen Integration

Wann verfolgt Hälg ein Akquisitionsprojekt nicht?

Die wichtigste Triage ist die Phase "Erstkontakt"



No-Go, wenn der "Teaser" noch passt

- Ort und Dienstleistungsangebot
- Profitabilität
- Strategie / Unternehmensentwicklung
- Organisation
- Aussenauftritt, Image

No-Go nach einer ersten Vertiefung/Unternehmergespräch ...

- Ziele und Werte der Verkäuferschaft
- Unternehmenswerte und Unternehmenskultur
- Ordnung, Sauberkeit, Atmosphäre ...

Integrations-Szenarien



Schlüsselfragen:

Grösse und Bedeutung des Unternehmens?

Standort bereits durch die Hälg Group besetzt oder nicht?

Kennen wir Dienstleistungen und Services?

Bleibt der Verkäufer an Bord oder nicht?

Welches ist die Bedeutung des Firmennamens und der Marke?

Welche Systeme sind im Einsatz und passen sie zu uns?

Grundsatz:

- Kleine und Kleinstunternehmen werden juristisch voll integriert
- Grössere und grosse Unternehmen werden als Einheiten erhalten, in die Führungsstruktur der Hälg Group eingegliedert und arbeiten am Markt weiterhin so autonom wie möglich

Integration auf mehreren Ebenen



- Die Umsetzung einer Integration kann mehrere Jahre dauern.
- Es lohnt sich, in einer ersten Phase eine gemeinsame Basis über Strategie, Ziele und Werte zu schaffen.
- Erst nach guter Kenntnis des Unternehmens sollen die Prozess-/System-Anpassungen lanciert werden.
- Die emotionalsten und komplexesten Themen waren meist HR-Themen sowie die Marke und die damit verbundene Identität.

Beispiele



Beispiele

**Der "Big Bang" zum
Start: Paul Wirz AG**

**Marktdurchdringung
in Graubünden**

Hälg Group



Lufttechnische Anlagen,
Ventilatoren- und Apparatebau
Stauffacherstr. 62,
3014 Bern Telefon 031 331 97 97
Ochsengässli 9
5000 Aarau Telefon 064 22 94 02
Chemin du Bief 4
1110 Morges Telefon 021 803 39 79



Marktdurchdringung in Graubünden

Hälg
Chur
1958

- Leistungen Heizung / Lüftung / Service im B2B Geschäft
- Unterkritische Grösse - Volatile Entwicklung – personelle Abhängigkeiten

Hälg
Samedan
2003

- Zugang abgeschotteter Markt
- Leistungsangebot und Herausforderungen ähnlich wie Chur

Jules Meisser
Chur
2020

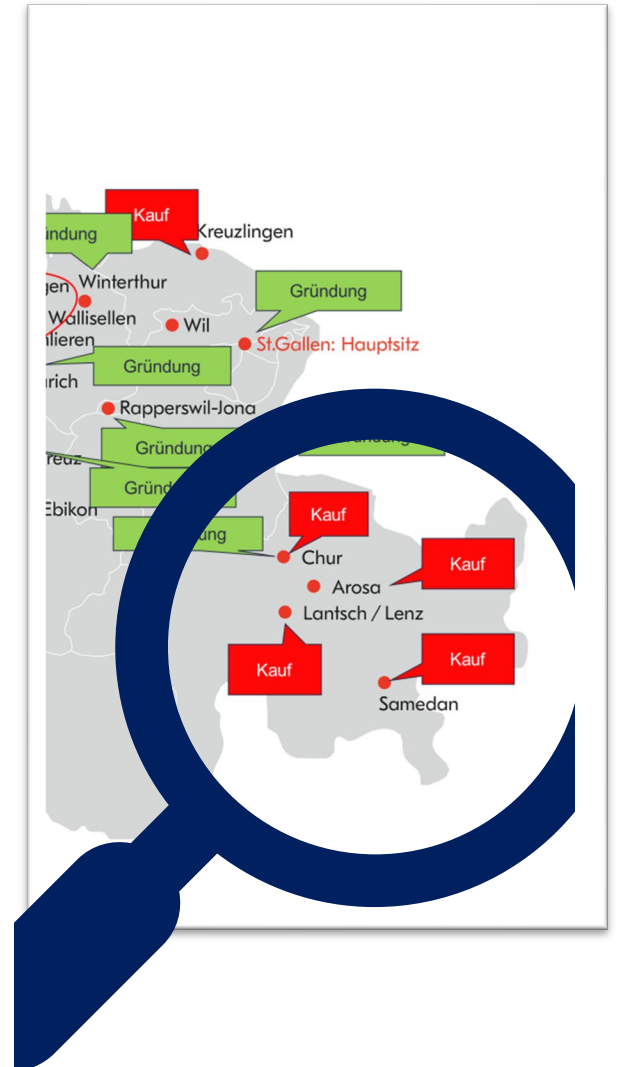
- Am Markt bestens etabliertes Unternehmen, Führungskräfte
- Leistung: Heizung, Sanitär, Service und Privatkundschaft

Fusion Meisser &
Hälg Chur

- Verbreiterung Kundenbasis, Leistungen, Organisation
- Plattform und Ressourcenpool für Geschäfte in den Tälern

Ausbau und
Marktleader

- Zukauf von Kleinunternehmen als marktnahe Organisationen in schwer zugänglichen Märkten
- Intensiver Austausch von Ressourcen und Know-How



Zusammenfassung



Zusammenfassung

- Der Kauf von Unternehmen kann ein Mittel für Wachstum sein, ist aber gegenüber anderen strategischen Optionen abzuwägen.
- Die M&A-Strategie ist Teil der Unternehmensstrategie und muss strategische Ziele unterstützen.
- Keine M&A ohne verkaufswillige Unternehmen. Image des übernehmenden Unternehmens!
- Cultural-Fit auf Anhieb versuchen zu ergründen – das geschieht nicht in der Due Diligence im Dataroom
- Wenn die Tinte unter dem Vertrag trocken ist, beginnt erst die richtige Arbeit – die Integration
- Die Integration
 - erschliesst das anvisierte Potential
 - muss früh im Prozess durchdacht, abgestimmt und umgesetzt werden
 - ist immer einzigartig: Kein One-Size Fits all -> Risiko bei gut etablierten Prozessen und Know-How
- Das Integrations-"Handwerk" und die weichen Faktoren der Integration parallel im Griff behalten

