

Entrepreneur News

April 2006



Liebe Kunden und Geschäftsfreunde

Ernst & Young ist wieder auf der Suche nach den besten Unternehmerinnen und Unternehmern in der Schweiz und weltweit. Die Auszeichnung «Entrepreneur Of The Year®» – der einzige nationale Unternehmerpreis nach weltweit einheitlichen Richtlinien – wird auch dieses Jahr wieder im Herbst drei herausragenden Unter-

nehmerpersönlichkeiten verliehen. Peter Heimlicher, Gründer und CEO von Contrinex, wurde 2005 als «Entrepreneur Of The Year» der Kategorie «Industrie/High-Tech» ausgezeichnet. Im Interview berichtet er von seinen positiven Erfahrungen mit dem Unternehmerpreis und den Impulsen, welche eine solche Auszeichnung auf die Mitarbeitenden und das Umfeld ausstrahlt. Wenn auch Sie sich dem Wettbewerb stellen möchten, finden Sie auf Seite 8 alle Details rund um diese Auszeichnung.

Worin unterscheidet sich die Prüfung einer Familienunternehmung von derjenigen einer Publikumsgesellschaft? Sicher ist, dass der Einbezug des Prüfers auch in einer Familienunternehmung zur besseren Corporate Governance beiträgt. Ein

Begriff, der in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat – dies auch zunehmend im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen. Gleichermassen Wichtigkeit erlangt hat der Begriff «Mergers & Acquisitions». Lesen Sie in den nachfolgenden Artikeln, wie sich die Prüfung einer Familienunternehmung abhebt und was der Unternehmer bei einer Transaktion beachten sollte, damit diese Wertschöpfung generiert.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Peter Bühler

Partner, Leiter Entrepreneur Markets
peter.buehler@ch.ey.com

«Wichtig ist vor allem das Produkt»

Interview mit Peter Heimlicher, Gründer und CEO von Contrinex, Givisiez

Monica Kunkel, Mediensprecherin, Corporate Communications; monica.kunkel@ch.ey.com

Herr Heimlicher, Sie haben die Contrinex AG 1972 gegründet. Heute beschäftigt Ihr Unternehmen über 300 Mitarbeitende und ist in der ganzen Welt tätig. Welches sind die wichtigsten Faktoren für diese Erfolgsgeschichte?

Das A und O unseres Erfolges ist unser Produkt. Wir versuchen deshalb immer, die «seltene Perle» anzubieten, mit der wir die Leistung und das Preis-Qualitäts-Verhältnis unserer Konkurrenten deutlich übertreffen

können. Man muss innovativ und den anderen immer eine Nasenlänge voraus sein. Heute sind wir stolz darauf, dass wir die gesamte Technologie in unserem wichtigsten Produktbereich, dem der induktiven Sensoren, vollkommen beherrschen. Aber nur dank unserer Geduld, Strenge und Hartnäckigkeit beim Testen unserer Entdeckungen ist es uns gelungen, so leistungsfähige Lösungen zu finden. Es ist wichtig, dass man es nicht eilig hat und einen Schritt

Inhaltsverzeichnis

- 1 «Wichtig ist vor allem das Produkt»
[Interview mit Peter Heimlicher](#)
- 3 Prüfung von Familienunternehmen
[Conrad Löffel, Thomas Huwyler](#)
- 6 Mergers & Acquisitions (M&A) im
Entrepreneur-Markt
[Stephan Haagmans, Stefan Rösch](#)
- 8 Auf der Suche nach den besten
Unternehmern der Schweiz
- 9 Veranstaltungshinweis:
Der Neue Lohnausweis 2007

www.ey.com/ch/entrepreneur



Name Peter Heimlicher
Position CEO Contrinex AG

Dipl. Ing. Peter Heimlicher, der den von Ernst & Young verliehenen Preis «Entrepreneur Of The Year®» des Jahres 2005 in der Kategorie «Industrie/High-Tech» gewann, ist Gründer und CEO der Contrinex AG. Die Firma stellt seit ihrer Gründung im Jahre 1972 hochleistungsfähige induktive und photoelektrische Sensoren her. Die kleine Fabrik von damals ist heute ein Unternehmen mit über 300 Mitarbeitern, das auf die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Sensoren für den Industriebedarf spezialisiert ist. Einige ihrer Entwicklungen haben sich im Laufe der Zeit zu Marktstandards entwickelt.

www.contrinex.ch

nach dem anderen macht, wenn man seine ehrgeizigen Ziele verfolgt. Schliesslich stehen hinter dem Produkt auch Menschen und verlässliche, hoch qualifizierte Teams. Überhaupt bin ich überzeugt, dass jeder Mann seine Chancen im Leben erhält. Man muss nur die Gelegenheiten packen, wenn sie sich bieten, und vernünftig, vorsichtig und geduldig sein. Das Leben hat mir eine glückliche Kombination von technischen und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten, eine geeignete Ausbildung und günstige Umstände beschert, um ein solches Unternehmen aufzubauen.

Contrinex ist spezialisiert auf die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Hochleistungssensoren. Können Sie uns mehr über Ihre Produkte und deren Anwendung sagen?

Ursprünglich entwickelten wir elektronische Steuerungen für Maschinen. Dann kam uns die Idee, dass wir diese Steuerungen mit Sensoren verbinden könnten. Und diese stellen heute unser Hauptprodukt dar. Es handelt sich dabei genauer gesagt um Positionssensoren oder Näherungsschalter, die für die Koordination von Maschinen in automatischen Fertigungsprozessen verwendet werden. Sie stellen in der Produktionsstrasse gewissermassen die Augen und Ohren der Computer dar. Man findet solche Sensoren in den verschiedensten Bereichen, etwa in der Automobilindustrie, der Uhrmacherei oder der Raumfahrt. Ihre Anwendungsgebiete sind sehr vielfältig, ja praktisch unbegrenzt.

Wie haben sich Ihre Aktivitäten in den vergangenen 30 Jahren verändert?

Die Anfänge waren nicht einfach. Es brauchte viel Willenskraft, Mut und zahllose Arbeitsstunden, bis das Geschäft in Gang kam. Aber im Laufe der Jahre machten wir Fortschritte und konnten es uns leisten, neue Mitarbeitende einzustellen und unser Team schrittweise zu erweitern. Der Start erfolgte zwar langsam, aber das Unter-

nehmen wuchs seitdem unablässig exponentiell weiter. Was meine Person anbelangt, so glaube ich, dass ich trotz meiner neuen Verantwortlichkeiten stets derselbe geblieben bin: Ich bin in erster Linie Forscher. Aber ich musste natürlich rasch lernen, unsere Produkte zu verkaufen. Ich besitze sicher nicht das Durchsetzungsvermögen eines guten Verkäufers, aber aufgrund meines Werdegangs, meiner Erfahrung und meiner Spezialkenntnisse bin ich zu einem vertrauenswürdigen Gesprächspartner geworden. Das ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil. Die Forschung und der Verkauf sind deshalb stets zentrale Bestandteile meines unternehmerischen Alltags gewesen, und es war mir immer wichtig, diese beiden Kompetenzen zu behalten. Zwar habe ich mich rasch von anderen Aktivitäten wie Administration, Finanzen etc. absorbieren lassen, aber ich habe auch bald gelernt, diese Arbeiten kompetenten Personen zu übertragen. Die meisten Mitarbeitenden, die ich damals für solche Aufgaben einstellte, sind übrigens heute noch bei uns tätig. Vor 30 Jahren hätte ich mir nicht träumen lassen, dass ich eines Tages einem solchen Weltunternehmen vorstehen und diese Aufgabe überdies gemeinsam mit meinen Familienangehörigen meistern würde (meine Gattin leitet unsere HR-Abteilung und meine Tochter ist kürzlich ebenfalls in die Firma eingetreten). Dies erfüllt mich, ehrlich gesagt, mit Stolz!

Welches sind zurzeit Ihre grössten Herausforderungen?

Gegenwärtig sind wir damit beschäftigt, unsere Expansion in Indien und Brasilien voranzutreiben. Wir möchten unsere Abhängigkeit von Europa verringern, indem wir unsere Aktivitäten auch in den USA sowie in Asien und Südamerika (Mercosur) ausbauen. Natürlich müssen wir bei der Planung darauf achten, dass diese Expansion mit den verfügbaren Ressourcen unseres Unternehmens in Einklang steht. Die grössten Schwierigkeiten sind aber bereits

überwunden, da wir schon seit vielen Jahren in mehreren europäischen Ländern und in der übrigen Welt präsent sind.

Welche Vorteile bietet die Schweiz Ihres Erachtens für einen Unternehmer?

Am Anfang stellt die kulturelle Vielfalt der Schweiz sicher ein Hemmnis dar, aber mit der Zeit erkennt man, dass sie auch grosse Vorteile bietet. Wir sind ständig mit der Koexistenz verschiedener Kulturen konfrontiert. Dies ist eine wertvolle Erfahrung, wenn man ins Ausland expandieren will und sich mit anderen Mentalitäten auseinandersetzen muss. Neben diesem kulturellen Aspekt darf man aber natürlich auch die anderen Vorteile nicht übersehen, die man hat, wenn man in der Schweiz ein Unternehmen aufbaut: beispielsweise die politische und monetäre Stabilität, den hoch spezialisierten Arbeitsmarkt, den Unternehmergeist etc.

Was hat Sie übrigens bewogen, am «Entrepreneur Of The Year®»-Wettbewerb teilzunehmen?

Ein Bekannter von mir hat mich ermuntert, an der Ausschreibung teilzunehmen. Tatsächlich hatte der Innovationspreis, den wir 2003 gewannen, enorme Auswirkungen auf die Motivation unserer Mitarbeitenden. Heute sind unsere Teams stolz darauf, für die «preisgekrönte» Contrinex zu arbeiten. Der Impuls, der von einer solchen Auszeichnung ausgeht, ist von unschätzbarem Wert. Zudem ist auch ihre Auswirkung auf die Personalrekrutierung nicht zu vernachlässigen. Das Vertrauenskapital bei unseren Kunden und Finanzpartnern wurde durch den Preis vervielfacht. ■

Prüfung von Familienunternehmen

Rein rechtlich gesehen ist die Ausgangslage klar: Publikumsgesellschaften, welche sich in irgendeiner Form im Kapitalmarkt bewegen, haben bei der finanziellen Berichterstattung und Rechnungslegung andere und schärfere Spielregeln zu beachten als privat gehaltene Unternehmen. Diese Spielregeln beeinflussen auch die Aufgabe der Revisionsstelle bzw. des Konzernprüfers. Worin unterscheidet sich denn nun die Prüfung eines Familienunternehmens, welches weder den Kapitalmarkt in Anspruch nimmt noch aus anderen Gründen zur Berichterstattung über die finanzielle Situation gegen aussen verpflichtet ist? Mit welchen besonderen Herausforderungen ist der Prüfer eines solchen Unternehmens konfrontiert?

Conrad Löffel, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner und Mitglied des Verwaltungsrates, Assurance & Advisory Business Services; conrad.loeffel@ch.ey.com

Thomas Huwyler, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung, Assurance & Advisory Business Services; thomas.huwyler@ch.ey.com

Freitagnachmittag im grossen Sitzungszimmer des Familienunternehmens X im oberen Baselbiet – die Luft ist warm und stickig, draussen blühen die Kirschbäume, es ist Frühling. Der Verwaltungsrat tagt, die Traktandenliste ist lang, wichtige Geschäfte stehen an. Und da sollte auch noch der Jahresabschluss besprochen und verabschiedet werden. «Gibt es Fragen zum Abschluss?», fragt der Verwaltungsratspräsident, gleichzeitig Hauptaktionär des Unternehmens, die anwesenden Familienmitglieder. Das Ergebnis ist gut, die Dividende bewegt sich im Rahmen des Vorjahres, mitarbeitende Familienmitglieder konnten sich einen schönen Jahresendbonus auszahlen lassen. Der Vertreter der Prüfungsgesellschaft wurde zur VR-Sitzung nicht eingeladen und auch an der jährlichen Generalversammlung ist seine Anwesenheit nicht erwünscht.

Die VR-Mitglieder nicken zustimmend dem Jahresabschluss zu und man schreitet zum nächsten Tagungsordnungs-Punkt... Grosse Ausnahme oder Normalsituation in einem Familienunternehmen?

Der Prüfer eines Familienunternehmens und zugleich auch mithaftendes Organ muss sich einerseits der mit dem Mandat verbundenen Verantwortung bewusst sein, andererseits aber auch in allen Phasen einer Prüfung (Vorbereitung/Planung/Durchfüh-

rung/Berichterstattung) auf die Besonderheiten einer Familienunternehmung eingehen können.

Interne Dokumentation oft noch ungenügend

Bereits in der Vorbereitungsphase muss der zuständige Prüfer vor allem ein guter Zuhörer sein. Zwar sind Familienunternehmen bezüglich «IKS – Internes Kontrollsystem» und «Risk Management» in der Regel grundsätzlich nicht schlechter organisiert als Publikumsgesellschaften. Aber: Vieles ist oft nur im Kopf des Eigentümers vorhanden, bei den meisten Unternehmen ist wenig dazu dokumentiert. Der Prüfer wird daher seine Prüfungsplanung stark nach dem Prinzip «substance over form» ausrichten müssen, dennoch aber wesentliche Elemente des Internen Kontrollsystems und des Risk-Umfeldes – welche sein Vorgehen für die Prüfung beeinflussen – zwingend in seinen eigenen Arbeitspapieren festhalten. Es genügt nicht, sich einfach auf das «Prinzip Hoffnung» zu verlassen – bei eventuellen späteren Auseinandersetzungen könnte sonst der Prüfer sehr schnell in eine unangenehme Beweisnot geraten. Am 1. Juli 2007 treten neue schweizerische Gesetzesbestimmungen bezüglich «Internes Kontrollsystem» und «Risikobeurteilung» in Kraft (OR 728a bzw. OR 663b). Diese neu-

en Bestimmungen werden bestimmt manchem Familienunternehmen den Anstoss geben, seine interne Dokumentation in diesen Bereichen zu verbessern.

Die Planung einer Prüfung umfasst aber auch die Festlegung von Prüfungsschwerpunkten und die Vorbesprechung allfälliger «critical accounting issues», welche sich im Hinblick auf den Jahresabschluss abzeichnen. Diesbezüglich wird in der Regel eine Publikumsgesellschaft gegenüber dem Prüfer offener und transparenter sein als ein Familienunternehmen. Denn in einer Publikumsgesellschaft herrscht die grosse Angst vor dem unangenehmen Gang an die Öffentlichkeit, vor dem Sturz der Aktienkurse, vor kritischen Artikeln in der Wirtschaftspresse. Eine Publikumsgesellschaft wird daher vernünftigerweise alle «critical accounting issues», welche die Jahresrechnung beeinflussen könnten, rechtzeitig und in aller Offenheit mit dem Prüfer vorab diskutieren wollen. Sie wird rechtzeitig mögliche realisierbare Lösungen suchen und die Kommunikation nach aussen und innen in enger Zusammenarbeit mit dem Prüfer planen.

Wesentlich anders sieht in der Regel die Situation in einem Familienunternehmen aus: Der zuständige Prüfer muss auch hier ein sehr feines Ohr haben, um herauszuhören, wo am Jahresende Probleme auftauchen könnten, welche im Moment in der Buchhaltung noch nicht ersichtlich sind. Nicht jeder geschäftsführende Hauptaktionär eines Familienunternehmens pflegt den Prüfer offen über Probleme zu orientieren. Gewissen Fragen kann der Prüfer nicht nur mit rein buchhalterischem Wissen begegnen, sondern im Bewusstsein, dass bei einer Familienunternehmung oft stark emotionelle Überlegungen mitspielen. Eine ausserordentliche Abschreibung kann zum Beispiel auf Fehlentscheidungen oder Missmanagement zurückzuführen sein – eine solche Abschreibung kann unter den Familienaktionären durchaus zu Streitigkeiten über Führungsfragen und zukünftige Risikobereitschaft führen.

Und der Prüfer wird unter Umständen auch viel Standvermögen zeigen müssen, um sich mit seiner Meinung durchzusetzen.

Trend zu frühen Jahresabschlüssen

Publikumsgesellschaften stehen bezüglich Publikation des Jahresabschlusses immer mehr unter zeitlichem Druck von Analysten und Wirtschaftsjournalisten. Alle grösseren Publikumsgesellschaften haben daher in den letzten Jahren ihre entsprechenden Abschluss-Prozesse im Rahmen ehrgeiziger Projekte («fast closing») wesentlich überarbeitet. Der Novartis-Konzern zum Beispiel publizierte dieses Jahr seinen Konzernabschluss bereits am 19. Januar, der Roche-Konzern kurz darauf am 1. Februar – selbstverständlich wurden die publizierten Zahlen vorgängig durch die Revisionsstelle bzw. den Konzernprüfer geprüft.

Bei einem Familienunternehmen fehlt dieser Druck von aussen – viele Familiengesellschaften geben sich daher damit zufrieden, wenn der Jahresabschluss irgendwann im Frühsommer erstellt und geprüft wird. Trotzdem: Immer mehr Inhaber von Familienunternehmen haben erkannt, dass ein «fast closing» viele Vorteile bringt: Das vergangene Jahr wird rascher bewältigt, das Management und der Verwaltungsrat können sich auf das laufende Jahr und die Zukunft konzentrieren. Der Prüfer eines Familienunternehmens kann aufgrund seiner Erfahrungen in anderen Unternehmen einerseits und der Detailkenntnisse über das Familienunternehmen andererseits wichtige Anregungen einbringen.

Ein qualifizierter Wirtschaftsprüfer wird zusammen mit seinem Team nicht einfach den Audit-Auftrag möglichst rasch durcharbeiten, sondern während der ganzen Prüfung auch genügend Zeit aufwenden, um mit den Hauptexponenten des Familienunternehmens darüber hinausgehende Fragen (Beispiel: Nachfolgeplanung) zu diskutieren und bei Bedarf entsprechende Spezialisten beizuziehen. Dabei sollte sich der Wirtschaftsprüfer aber immer wieder klar abgrenzen und sich auf seine Kernaufgabe

und Verantwortung als Prüfer zurückbesinnen. Es darf z.B. nicht Aufgabe des Prüfers sein, dem Finanzchef bei der Abschlusserstellung zu helfen, nur weil dieser nicht über die notwendigen Fachkenntnisse in der Rechnungslegung verfügt. Dieser Balanceakt zwischen der Position als Prüfer und zusätzlich als Berater ist sehr anspruchsvoll und nicht immer ganz einfach – der Prüfer eines SEC-kotierten Unternehmens hat diesbezüglich ein viel engeres und klarer definiertes Korsett, während der Prüfer von Familiengesellschaften oft auch für eine Reihe von wichtigen und heiklen Finanzfragen herbeigezogen wird.

Einbezug des Prüfers trägt zur besseren Corporate Governance bei

Blenden wir zurück in die anfangs beschriebene Situation: VR-Sitzung des Familienunternehmens X im Baselbiet – was läuft hier falsch, was sollte anders sein? Zunächst einmal ist klar, der Verwaltungsrat eines Unternehmens hat eine gewisse Verantwortung und auch ein klares Auskunftsrecht. Der Prüfer ist nicht einfach «Lieferant», sondern mithaftendes Organ eines Unternehmens und muss daher zwingend in alle Fragen und Entscheidungen rund um den Jahresabschluss miteinbezogen werden.

Es könnte durchaus sein, dass der Hauptaktionär oder VR-Präsident im obigen Falle den anderen VR-Mitgliedern ganz wesentliche Prüfungsergebnisse der Revisionsstelle oder des Konzernprüfers vorenthält, wie zum Beispiel so genannte Management Letters des Prüfers oder die Berichterstattung des Prüfers über die während des Audits festgestellten Differenzen (so genannter SAD: «Summary of Audit Differences»). Und wie steht es mit der Möglichkeit der anderen VR-Mitglieder, zum Jahresabschluss kritische Fragen auch an den Prüfer direkt richten zu können?

Der Prüfer eines Familienunternehmens sollte daher darauf beharren, an den VR-Sitzungen, an welchen Fragen im Zusammenhang mit der finanziellen Berichterstattung und auch Prüfungsergebnisse besprochen werden (Zwischenrevision, Abschlussrevision), zwingend teilnehmen zu können,

um die formelle schriftliche Berichterstattung als Prüfer ergänzend kommentieren zu können. Die Teilnahme des Prüfers stellt einen wichtigen Beitrag zur Corporate Governance des Unternehmens dar, welche auch im Bereich der Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Anspruchsvolle Prüfung von Familienunternehmen

Die Prüfung von Familienunternehmen ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, welche leider oft unterschätzt wird. Dem Prüfer stehen als Gesprächspartner echte Unternehmer gegenüber, welche ihr eigenes Risikokapital eingesetzt haben und die Verantwortung für ihr Unternehmen wahrnehmen. Ein qualifizierter Prüfer mit einer idealen Kombination von Fachwissen, Durchhaltewillen und Sozialkompetenz wird sich voller Elan dieser Aufgabe widmen – und damit den Gang ins obere Baselbiet zu den Kirschbäumen auch immer wieder gerne tun. ■

Mergers & Acquisitions (M&A) im Entrepreneur-Markt

Das M&A-Transaktionsvolumen hat seit 2004 wieder sprunghaft zugenommen. Die erhöhten Aktivitäten betreffen dabei nicht mehr nur die multinationalen Firmengruppen, sondern haben längst das Segment der mittelgrossen Firmen erfasst. Aber Vorsicht: Es gilt, Transaktionen richtig anzupacken, damit sie nicht mehr Shareholder Value vernichten als generieren.

Stephan Haagmans, Partner, Transaction Advisory Services; stephan.haagmans@ch.ey.com

Stefan Rösch, Partner, Transaction Advisory Services; stefan.roesch@ch.ey.com

Gründe dafür, dass auch Unternehmer zunehmend als Käufer im M&A-Markt aktiv auftreten, gibt es viele, so z.B.:

- der Zwang zur Rationalisierung und Kostensenkung auch für Unternehmer – durch akquisitorisches Wachstum lassen sich Synergieeffekte realisieren;
- der vermehrte Druck auf mittelständische Unternehmen, international zu expandieren, d.h. neue Absatzmärkte im Ausland zu erschliessen oder die Produktion ins billigere Ausland zu verlagern;
- Opportunitäten, die sich den Unternehmen eröffnen, beispielsweise weil sich multinationale Firmengruppen auf ihre Kernaktivitäten fokussieren und nicht zum Kerngeschäft gehörende Aktivitäten veräussern.

So attraktiv das schnelle akquisitorische Wachstum im Vergleich zum beschwerlichen organischen Wachstum sein kann – es ist mit Gefahren verbunden. Gemäss verschiedenen, in den Ergebnissen übereinstimmenden Studien vernichten mehr als 60% sämtlicher Transaktionen Shareholder Value – auch für den Unternehmer – und lediglich etwas mehr als 20% der Transaktionen generieren Mehrwert.

Und trotzdem: Transaktionen können sich lohnen. Mit einem strukturierten und zielorientierten Vorgehen lassen sich die Risiken von Transaktionen für den Unternehmer erheblich verringern und eingrenzen. Nachfolgend wird ein solch strukturiertes Vorgehen in verschiedenen Phasen (Akquisitionsplanung, Kontaktierung, Sorg-

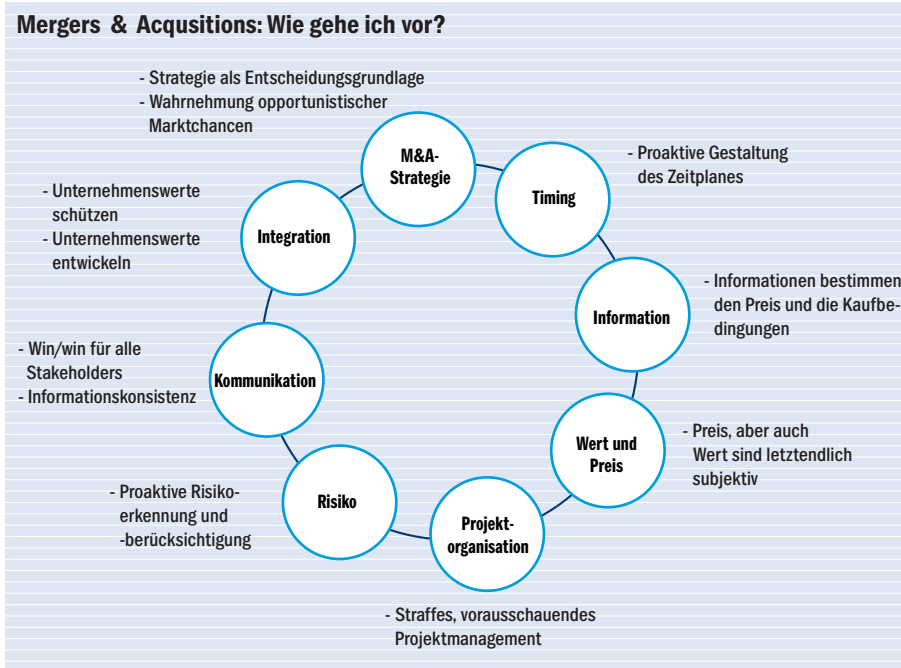
faltsprüfung, Vertragsverhandlungen und Vollzug) dargestellt.

Akquisitionsplanung

Ein Unternehmer kann Akquisitionsprojekte entweder opportunistisch – aufgrund sich kurzfristig bietender Gelegenheiten – oder aber systematisch und proaktiv verfolgen. Auch beim Wahrnehmen sich kurzfristig bietender Akquisitionsmöglichkeiten ist es von Vorteil, wenn vorgängig die strategischen Hausaufgaben – wie nachstehend beschrieben – erledigt werden.

Beim proaktiven, systematischen Vorgehen stellt sich der Entrepreneur als Erstes die grundsätzliche Frage, welche Fähigkeiten und Voraussetzungen für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg massgebend sind und inwieweit diese Fähigkeiten und Voraussetzungen innerhalb der eigenen Unternehmung bereits vorhanden sind bzw. entwickelt werden können. Wo Fähigkeiten und Voraussetzungen für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung fehlen, wo strategische Lücken bestehen, drängt sich – als eine der Alternativen – der Zukauf auf.

Sind solche Lücken erkannt, kann ein Anforderungsprofil an ein Zielunternehmen definiert werden. Der Entrepreneur evaluiert, was ein zu erwerbendes Unternehmen idealerweise mitbringen muss, damit die eigenen strategischen Ziele besser erreicht werden können. Auf der Basis des Anforderungsprofils werden mögliche Übernahmekandidaten gesucht und identifiziert. Erste Informationen zu den aus-



gewählten Übernahmekandidaten werden beschafft und analysiert. In die Phase der Akquisitionsplanung gehören auch erste Überlegungen zur möglichen Finanzierung einer Transaktion.

Kontaktierung

Die möglichen Übernahmekandidaten werden kontaktiert und das konkrete Verhandlungsinteresse wird abgeklärt. Erste Gespräche zwischen Käufer und Verkäufer finden statt, weitere Informationen werden angefordert und analysiert und darauf basierend erste Bewertungsüberlegungen angestellt. Verhandlungen über den Abschluss einer unverbindlichen Absichtserklärung, eines so genannten «letter of intent», werden aufgenommen und abgeschlossen.

Sorgfaltsprüfung

Ein zentrales Element in jedem Transaktionsprozess ist die Durchführung einer Sorgfaltsprüfung (Due Diligence). Diese beinhaltet eine Analyse der Zielunternehmung in Bezug auf die strategische Positionierung der Unternehmung, die Unternehmungsführung und das Personal (inkl. Pensionskas-

se), die historischen Finanzinformationen und den Business Plan, die Risiken hinsichtlich direkter und indirekter Steuern, die rechtlichen Aspekte, die Umweltrisiken, die Informationstechnologie sowie die operativen und technischen Aspekte.

Die Sorgfaltsprüfung ermöglicht dem Unternehmer, die Zielunternehmung à fonds kennen zu lernen, die Attraktivität des Zielunternehmens zu beurteilen, die Bewertungsüberlegungen zu konkretisieren, erforderliche Gewährleistungen von den Verkäufern zu definieren und die Integration nach erfolgter Akquisition zu planen.

In dieser Phase des Transaktionsprozesses werden auch Überlegungen zur Strukturierung der Transaktion angestellt. Es geht dabei um die Frage, wie die Transaktion für Verkäufer und Käufer aus steuerlicher und rechtlicher Sicht optimal gestaltet werden kann. Die definitive Finanzierung der Transaktion wird sichergestellt.

Vertragsverhandlungen und Vollzug

Sofern die Erkenntnisse aus der durchgeführten Sorgfaltsprüfung die ursprünglichen Erwartungen an die Zielunterneh-

mung bestätigen und die Zielunternehmung nach wie vor als attraktiv erscheint, werden definitive Verträge ausgehandelt, ausgearbeitet, unterzeichnet und vollzogen.

In dieser Phase wird insbesondere auch die Integration der Zielunternehmung in das eigene Unternehmen geplant. Gerade bei der Herauslösung einer Zielunternehmung aus einer grösseren Gruppe bedeutet dies viel Detailarbeit. Zusätzlich muss die Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit geplant werden. Anschliessend gilt es, die notwendigen Massnahmen für die operative Integration umzusetzen. Es muss vermieden werden, dass

- Werte verloren gehen (wichtige Mitarbeitende gehen, die Kunden werden vernachlässigt und die Konkurrenz nicht beobachtet);
- Werte nicht rechtzeitig entdeckt werden (das Momentum wird nicht genutzt, Konzentration auf kurzfristige Synergien statt auf langfristiges Wachstum);
- Werte nicht gefunden werden (keine klaren Zielsetzungen).

Wer nicht wagt, gewinnt nicht

Unternehmenstransaktionen können für Unternehmer einen interessanten Weg zur raschen Erreichung der gesetzten Ziele darstellen. Akquisitionen sind allerdings in besonderem Mass risikobehaftet und der Akquisitionsprozess ist komplex. Die wichtigsten Aspekte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Analysieren Sie richtig, hören Sie aber auch auf den Bauch;
- M&A ist eine Daueraufgabe: Überprüfen Sie Ihre Strategie laufend und beobachten Sie den Markt;
- lassen Sie sich im M&A-Prozess unterstützen, die Integration nach der Transaktion ist noch genügend anspruchsvoll;
- wer nicht wagt, gewinnt nicht. ■

Auf der Suche nach den besten Unternehmern der Schweiz

2006 wird von Ernst & Young zum neunten Mal die Auszeichnung «Entrepreneur Of The Year®» (EoY) in der Schweiz verliehen. Unternehmerinnen und Unternehmer aus der ganzen Schweiz sind aufgefordert, ihr Können und ihre Persönlichkeit dem Wettbewerb zu stellen.

Jedes Jahr werden anlässlich des EoY-Wettbewerbes von Ernst & Young mittlerweile in 40 Ländern die besten Unternehmerinnen und Unternehmer gesucht. Dabei gelten weltweit einheitliche Kriterien. Das Teilnehmerfeld umfasst insgesamt über 10 000 Kandidaten; regionale und nationale Preisverleihungen finden weltweit in mehr als hundert Städten statt. In der Schweiz wird der Wettbewerb 2006 bereits zum neunten Mal in Folge durchgeführt, womit er einer der etabliertesten und anerkanntesten Unternehmerpreise ist. «Auf diese langjährige Erfahrung und auf die weltweite Vernetzung unseres Programms sind wir stolz», sagt Heinrich Christen, Programmverantwortlicher bei Ernst & Young Schweiz. 2005 wurde in der Schweiz mit 56 Nominierten eine neue Rekordmarke erreicht. Das spricht für die zunehmende Verankerung des Wettbewerbs in der hiesigen Unternehmerlandschaft und lässt für 2006 auf ein erneut spannendes und vielfältiges Feld hoffen. Die Ausschreibung dauert noch bis Ende April 2006.

Unabhängige Jury entscheidet

Das Wettbewerbsverfahren ist dreistufig. Hauptkriterien zur Zulassung sind die massgebliche Beteiligung der Unternehmerpersönlichkeit am Unternehmen sowie die aktive Führungsrolle. Alle Nominierten werden dann durch Interviewerinnen und Interviewer aus den Reihen von Ernst & Young intensiv befragt und evaluiert. Die unabhängige Jury schliesslich trifft die Finalistenauswahl und interviewt diese Finalisten wiederum persönlich vor Ort. Schliesslich wählt die Jury auch die Sieger, welche den begehrten Titel «Entrepreneur

Of The Year» erhalten, und bestimmt, wer die Schweiz am internationalen «World Entrepreneur Of The Year» vertreten wird.

Weitere Informationen, Teilnahmebedingungen und Nominierungsunterlagen finden Sie unter <http://www.ey.com/ch/eoy>. Ausserdem steht Ihnen Brigitte Meyer, Tel. 058 286 36 78, brigitte.meyer@ch.ey.com, gerne für allfällige Fragen zur Verfügung. ■

Veranstaltungshinweis: Der Neue Lohnausweis 2007 – welche Neuerungen und Auswirkungen sind zu beachten?

Seit dem 1. Januar 2005 kann der Neue Lohnausweis (NLA) freiwillig verwendet werden – ab 2007 wird er für alle Arbeitgeber obligatorisch, ebenso die neue Wegleitung. Ein zurzeit laufendes Pilotprojekt klärt die Praxistauglichkeit des NLA ab. Interne Umstellungen und organisatorische Änderungen müssen jedoch bei allen Unternehmen schon heute geplant werden.

Unsere Veranstaltungen, die sich an Geschäftsinhaber, Finanz- und Personalverantwortliche sowie Mitarbeitende im Salärbereich richten, geben Ihnen Antworten auf Fragen im Zusammenhang mit dem Neuen Lohnausweis.

Sie finden statt am:

16. Mai 2006 in Bern

30. Mai 2006 in Zürich

7. Juni 2006 in Luzern

6. September 2006 in Basel

Weitere Informationen zu diesen Veranstaltungen erteilt Ihnen gerne Esther Guntern, Tel. 058 286 43 28, esther.guntern@ch.ey.com.

Kontakte Regionalleiter

Aarau

Christoph Widmer
christoph.widmer@ch.ey.com
Tel. 058 286 23 72

Basel

Manuel Aeby
manuel.aeby@ch.ey.com
058 286 83 50

Bern

Jürg Scheller
juerg.scheller@ch.ey.com
Tel. 058 286 62 15

Genf/Lausanne

Pierre-Alain Cardinaux
pierre-alain.cardinaux@ch.ey.com
Tel. 058 286 57 82

Lugano

Stefano Caccia
stefano.caccia@ch.ey.com
Tel. 058 286 24 30

Luzern/Zug

Viktor Bucher
viktor.bucher@ch.ey.com
Tel. 058 286 77 26

St. Gallen

Louis Siegrist
louis.siegrist@ch.ey.com
Tel. 058 286 21 31

Zürich

Marco Tagmann
marco.tagmann@ch.ey.com
Tel. 058 286 47 06

Impressum

Entrepreneur News

Newsletter von Ernst & Young AG
Erscheint in deutscher und französischer Sprache

Konzept und Realisation

Ernst & Young AG
Corporate Communications
Markus Bernhard und
Anne-Catherine Rüegg
Bleicherweg 21, Postfach, 8022 Zürich
Tel. 058 286 40 85, Fax 058 286 40 50

Abonnemente/Adressänderungen

www.ey.com/ch/newsletter

Gestaltung

Schminke und Team AG, Zürich

© 2006 Ernst & Young

All Rights Reserved.

Ernst & Young is a registered trademark.