

**MUSTERPRÜFUNG  
PUBLIZIERT**

Prüfung / Lösung

KMU-Finanzexperte

Modul 9

# Unternehmens- transaktionen

Hauptprüfungsexperte:  
Heinz Nater

29. Juni 2012

Prüfungsmodus: schriftliche Klausur

Prüfungsdauer: 90 Minuten

Punktemaximum: 100

Erlaubte Hilfsmittel: Taschenrechner

Kandidatennummer

Erstkorrektur: .....

Zweitkorrektur: .....

Erreichte Punkte:

Note:

## Hinweise zur schriftlichen Prüfung

---

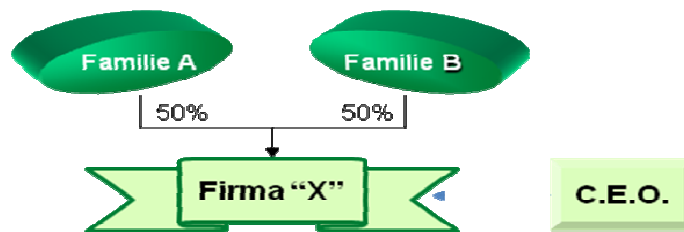
Die Prüfung umfasst 12 Fragen mit insgesamt 100 Punkten.

Die Prüfung ist mit Kugelschreiber oder Tintenhalter zu schreiben (nicht mit Bleistift).

Bei Fragen mit vorgegebenen Antworten (Multiple Choice) können eine, mehrere oder alle Antworten richtig sein; falsch angekreuzte Antworten geben Abzug; die Mindestpunktzahl pro Frage ist null.

***Viel Erfolg an der Prüfung!***

## Ausgangslage und Fallschilderung für Aufgaben 1 – 5



- ◆ Die zwei Eigentümerfamilien wollen ihre Firma verkaufen.
- ◆ *ZIEL : Totaler Exit*
- ◆ Investmentbank wird mit dem Verkaufsmandat beauftragt.
- ◆ Ein strategischer Investor ist scheinbar gewillt, die Firma zu kaufen.
- ◆ Dieser Investor tätigt aber vorher eine andere Akquisition und ist plötzlich weniger interessiert.
- ◆ Der langjährige Geschäftsführer (Nicht-Familienmitglied) erfährt von den Verkaufsbemühungen hinter den Kulissen.
- ◆ Geschäftsführer steigt mit einem finanziellen Investor in den Verkaufsprozess ein, und macht bei Ihnen (Bank) eine Kreditanfrage.

Erfolgsrechnung der Firma X:

('000 CHF)	2008	2009	2010	2011
Umsatz	44'000	52'800	46'500	43'400
EBITDA	13'200	14'800	9'600	9'100
Abschreibungen	2'800	3'200	1'000	1'200
EBIT	10'400	11'600	8'600	7'900
Reingewinn	9'800	10'900	8'300	7'500
Investitionen	4'300	2'600	1'600	1'500
EBITDA-Marge	30%	28%	21%	21%

Bilanz der Firma X:

('000 CHF)	2008	2009	2010	2011
Liquide Mittel	32'000	35'000	33'000	2'800
Total Aktiven	52'000	54'000	65'000	32'000
Schulden	0	0	0	0
Eigenkapital	44'700	48'800	52'000	22'000

Management-Prognosen	2012	2013	2014
Umsatzwachstum	3.0%	5.0%	8.0%
EBIT-Marge	18.5%	19.5%	21.0%
Capex (Investitionen)	-2'000	-2'200	-1'500

Die Ausgangslage bildet die Grundlage für die Bearbeitung der nachfolgenden Aufgaben 1 – 5. Falls Sie bei einer Teilfrage nicht weiterkommen, treffen Sie Annahmen und schreiben Sie diese auf, um die damit zusammenhängenden Fragen weiter bearbeiten zu können.

### Aufgabe 1 (Punktzahl 5)

Diskutieren Sie kurz aus Sicht des Kreditgebers, welche Kriterien eine Unternehmung erfüllen muss, um für eine MBO-Finanzierung in Frage zu kommen.

#### Lösung:

generell:

- Ausgewiesenes Management (Track Record)
- Gesicherte Marktstellung des Unternehmens
- Hoher Bekanntheitsgrad der Produkte
- Geringes Technologierisiko (fertig entwickelte und marktgeprüfte Produkte)
- Entwickelter Markt
- Gute Wachstumschancen
- Moderater Investitions- und F & E - Bedarf
- Historisch stabile Ertragslage und nachhaltige Cash Flows

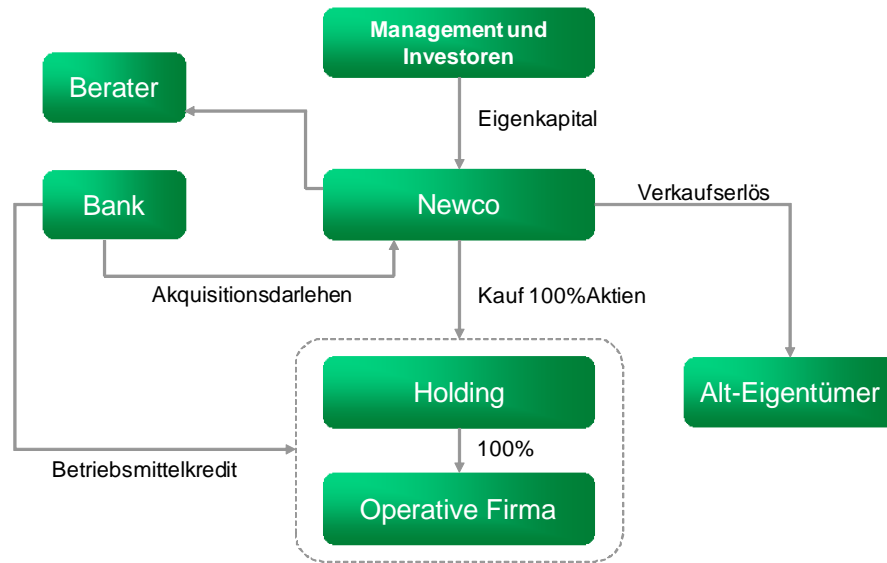
und bezüglich Transaktion:

- Realistischer Kaufpreis
- Trennbarkeit von betrieblichem und nicht-betrieblichem Vermögen

### Aufgabe 2 (Punktzahl 5)

Das Management und die Investoren wollen die Unternehmung mittels Share Deal übernehmen. Stellen Sie eine mögliche Transaktionsstruktur mit den involvierten Parteien und den Mittelflüssen dar (grafische Darstellung).

**Lösung:**



(Holding nicht explizit verlangt → Lösungen ohne Holding-Struktur auch richtig.)

### Aufgabe 3 (Punktzahl 5) Kaufpreis & Debt Capacity

Der CEO und die Investoren sind bereit, einen Kaufpreis für das Eigenkapital von CHF 45 Mio. (inkl. Beratungskosten von CHF 1 Mio.) zu bezahlen. Wie hoch sind der Goodwill und der EBITDA-Kaufpreis-Multiplikator? Kommentieren Sie kurz den Kaufpreis.

#### Lösung:

Goodwill = 45 Mio.  $\cdot$  22 Mio. = 23 Mio.

EBITDA-Multiple (2011) = 45 Mio. / 9.1 Mio. = 4.95

EBITDA-Multiple (2009) = 45 Mio. / 14.8 Mio. = 3.04

Der Goodwill beträgt über 50% des Kaufpreises. Dies ist ein hoher Wert. Doch die Multiplikatoren widerspiegeln mit 5-mal im 2011 und 3-Mal im 2009 eine „faire“ Bewertung. Gemäss der guten Ertragskraft (EBITDA-Marge über 21%) scheint der hohe Goodwill gerechtfertigt zu sein. Der Unternehmenswert müssten noch mit einer fundierten DCF-Bewertung plausibilisiert werden.

### Aufgabe 4 (Punktzahl 5)

Sie wollen nun von Ihnen wissen, in welchem Rahmen Sie bereit sind, die Akquisition zu finanzieren. Berechnen Sie die **Debt Capacity** in nachfolgendem Raster in einem konservativen Case.

	Vergangenheit			Zukunft			Nachhaltig
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Nettoumsatz							
EBIT-Marge							
<b>EBIT</b>							
- Kalkulatorische Steuern							
+ Abschreibungen							
- Capex (Investitionen)							
- Dividenden / Anteile an Dritte							
<b>Free Cash Flow</b>							
Rückzahlungsperiode in Jahren							6
Kalkulatorischer Steuersatz (in %)							-25.0%
Zinssatz (kalkul. Fremdkapitalkosten)							4.00%
Zinssatz nach Steuern							3.00%
<b>Multiplikator</b>							5.41
<b>Maximale Debt Capacity</b>							

### Lösung:

Die Debt Capacity beträgt im konservativen Case ca. CHF 30 Mio.

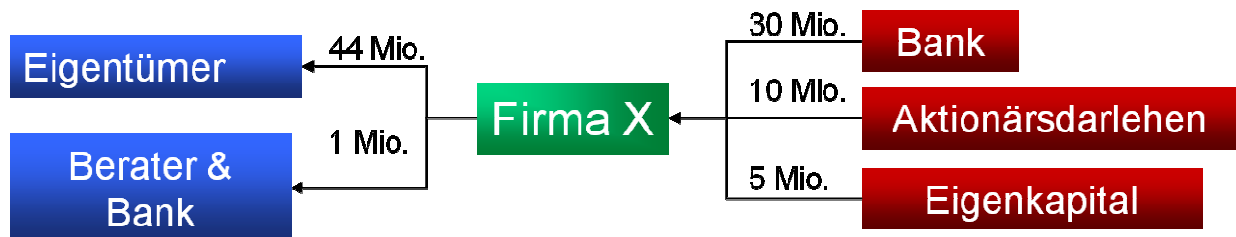
	Vergangenheit			Zukunft			Nachhaltig
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Nettoumsatz	52'800	46'500	43'400	44'051	45'152	46'958	44'000
EBIT-Marge	22.0%	18.5%	18.2%	18.0%	18.2%	18.5%	18.0%
<b>EBIT</b>	<b>11'600</b>	<b>8'600</b>	<b>7'900</b>	<b>7'929</b>	<b>8'218</b>	<b>8'687</b>	<b>7'920</b>
- Kalkulatorische Steuern	-2'900	-2'150	-1'975	-1'982	-2'054	-2'172	-1'980
+ Abschreibungen	3'200	1'000	1'200	2'000	2'200	1'500	1'580
- Capex (Investitionen)	-2'600	-1'600	-1'500	-2'000	-2'200	-1'500	-1'900
- Dividenden / Anteile an Dritte							
<b>Free Cash Flow</b>	<b>9'300</b>	<b>5'850</b>	<b>5'625</b>	<b>5'947</b>	<b>6'163</b>	<b>6'515</b>	<b>5'620</b>
Rückzahlungsperiode in Jahren							6
Kalkulatorischer Steuersatz (in %)							-25.0%
Zinssatz (kalkul. Fremdkapitalkosten)							4.00%
Zinssatz nach Steuern							3.00%
<b>Multiplikator</b>							5.41
<b>Maximale Debt Capacity</b>							<b>30'422</b>

## Aufgabe 5 (Punktzahl 5)

Aus der Differenz zwischen Kaufpreis und Akquisitionsfinanzierung resultiert das von Ihnen geforderte Eigenkapital. In welcher Form soll das Eigenkapital eingebracht werden und wie sollte idealerweise die Aufteilung zwischen den Eigenkapitalgebern sein (Mittelherkunft & Mittelverwendung)?

### Lösung: Mögliche Variante:

Mittelherkunft & Mittelverwendung:



Aktiven	22	30	Bank Senior	
		10	Aktionärsdarlehen	
Goodwill	23	4	Finanzinvestor	
		1	CEO	
	45	45		

- AK-Beteilig.	Investor	80 %
	CEO	20 %

Es gibt es keine einzig korrekte Aufteilung zwischen den Eigenkapitalgebern, in der Praxis richtet sich dies nach den Möglichkeiten des neuen Managements (wie viel EK können sie bringen?) und nach den Anforderungen des FK-Gerbers (wird Aktionärsdarlehen ohne Abtretung/Rangrücktritt akzeptiert?) → auch andere gut begründete Lösungen korrekt.



## Aufgabe 6

### Ausgangslage

Ihnen stehen von den Unternehmen A und B folgende Angaben zur Verfügung:

Aktiven	A	B		A	B
<b>Umlaufvermögen</b>	20	10	<b>Fremdkapital</b>		
Flüssige Mittel	40	30	Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten	20	20
Forderungen	20	15	Rückstellungen	10	0
Mobilien			Bankkredite	20	5
			Darlehen	50	15
<b>Anlagevermögen</b>					
Maschinen					
Immobilien	60	35		80	40
Mobilien	60	10		20	20
Total Aktiven	200	100	Total Passiven	200	100

Der Kapitalkostensatz des Unternehmens A beträgt 15 %, der EBI 30. Bei Unternehmen B beträgt der EBI 15, der EK-Zinssatz 18 %, der FK-Zinssatz 12 %.

### Aufgabe 6.1 (Punktzahl 7)

In welches Unternehmen investieren Sie, wenn Sie Ihrer Entscheidung das Konzept des Economic Value Added zugrunde legen?

Begründen Sie Ihre Antwort und zeigen Sie den ausführlichen Rechnungsweg.

#### Lösung:

Berechnung WACC (Unternehmung B)  $40 \times 12\% + 60 \times 18\% = 15.6\%$

Berechnung IC

Unternehmung A:  $200 \text{ (GK)} - 20 \text{ (Verbindlichkeiten)} - 10 \text{ (Rückstellungen)} = 170$

Unternehmung B:  $100 \text{ (GK)} - 20 \text{ (Verbindlichkeiten)} = 80$

Berechnung ROIC

Unternehmung A:  $30 / 170 = 17.6\%$

Unternehmung B:  $15 / 80 = 18.8\%$

Entscheid

Unternehmung A:  $\text{ROIC} - \text{WACC} = 17.6\% - 15\% = 2.6\%$

Unternehmung B:  $ROIC - WACC = 18.8\% - 15.6\% = 3.2\%$

**In Unternehmung B, da sie im Verhältnis zum eingesetzten Kapital mehr Wert schafft.**

### Aufgabe 6.2 (Punktzahl 5)

In Zukunft erwartet das Unternehmen A folgende Geldflüsse:

	Jahr 1	Jahr 2	Folgejahre
Operativer Cashflow (CF) (CF USA, Basis vor Zinsen, nach Steuern)	120	150	110
Investiver CF	-80	-90	-60
Finanzieller CF	-30	+20	-60
Veränderung Fonds Geld	+ 10	+ 80	- 10

Wie gross ist der Unternehmenswert des Unternehmens A, wenn Sie Ihren Berechnungen die DCF-Methode zugrunde legen?

Zeigen Sie den vollständigen Rechnungsweg.

#### Lösung:

FCF:

Jahr 1:  $120 - 80 = 40$

Jahr 2:  $150 - 90 = 60$

Folgejahre:  $110 - 60 = 50$

Abdiskontierter FCF (gerundete Werte):

Jahr 1:  $40/1.15 = 35$

Jahr 2:  $60/1.15^2 = 45$

Total 80

Restwert ab Jahr 3:  $50/0.15 = 333.3$

Abdiskontierung des Restwertes:  $333.33/1.15^2 = 252$

**Unternehmenswert:  $80 + 252 = 332$**

## Aufgabe 7

### Ausgangslage

Der Vater von Max Huber besitzt im Zürcher Seefeld-Quartier ein kleines Restaurant. Die letzte Renovation der Einrichtungen liegt schon 20 Jahre zurück und entsprechend macht das Restaurant zwar einen sauberen, aber etwas altertümlichen Eindruck. Zu den Kunden gehören vor allem Leute aus dem Quartier, die abends noch auf ein Bier oder einen Kaffee vorbeikommen und gelegentlich auch hier ihr Abendessen einnehmen. Über Mittag serviert der Vater eine Auswahl von zwei einfachen Menüs, die wahlweise mit Suppe oder Salat bestellt werden können. Zum Mittagessen finden sich üblicherweise eine Handvoll Leute ein. Da der Vater langsam in die Jahre kommt, überlegt er, das Restaurant zu verkaufen, und denkt dabei an seinen ältesten Sohn Max. Max hat die Fachhochschule besucht und überlegt sich nun, wie er den Wert dieses Unternehmens bestimmen soll. Dazu schätzt er die zukünftigen operativen sowie investiven Cashflows wie folgt ab:

(Angaben in CHF 1000)	heute	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4 ff.
Operativer Cashflow	20	20	30	35	40
Investiver Cashflow	-	-25	-	-	-

Die Zahl unter „heute“ entspricht dem Durchschnitt der letzten drei Jahre und wurde Max von seinem Vater zur Verfügung gestellt.

Die Investition im Jahr 1 wäre das absolute Minimum: Die Küche muss dringend erneuert werden, damit auch in Zukunft den Hygienestandards entsprochen werden kann.

Die Bilanz, die Max' Vaters führt, zeigt heute ein Gesamtkapital von CHF 350'000, wobei 60 % des Kapitals aus einer Hypothek (Jahreszins 4 %) stammen.

Weitere Angaben:

- Risikoloser Zinssatz: 2 %
- Von Max geschätzter Beta: 0.8 (Max findet, die Gastronomie sei nicht besonders zyklisch)
- Markttrisikoprämie: 5 %
- Der Steuereffekt ist zu vernachlässigen

### Aufgabe 7.1 (Punktzahl 8)

Berechnen Sie den Shareholder Value des Quartierrestaurants mit der Discounted-Cashflow-Methode (DCF).

### Lösung

(Angaben in CHF 1000)	heute	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4 ff.
Operativer Cashflow	20	20	30	35	40

Investiver Cashflow	-	-25	-	-	-
Free Cashflow	20	-5	30	35	40
Barwerte bzw. Residualwert	-	-4.8	27.3	30.4	833.3
WACC = 0.6 x 4 % + 0.4 x 6 % = 4.8 %					
Summe Barwerte	53.0				
+ Barwert Residualwert	724.0				
= Unternehmenswert	777.0				
- Fremdkapital	-210.0				
<b>= Shareholder Value</b>	<b>567</b>				

### Aufgabe 7.2 (Punktzahl 4)

Der Vater von Max weiss, dass man ein Unternehmen nicht nur nach dem Substanzwert bewerten kann. Zudem denkt er an seine Pensionierung und hat nicht viel Ersparnes. Er bietet Max an, das Restaurant für CHF 500'000 zu verkaufen.

Soll Max zu diesem Preis kaufen? Begründen Sie Ihren Entscheid stichwortartig anhand von zwei Argumenten.

#### Lösung

Nein, obwohl SV unter dem verlangten Preis liegt.

Begründung:

- Die Minimalinvestition von 25 reicht wohl kaum aus.
- Die Wachstumsannahmen des operativen Cashflows sind (bei fehlenden Investitionen) unrealistisch / FCF sind deshalb zu hoch, insbesondere für die Zeit nach dem Jahr 4 (Hockey Stick-Effekt) / Beta und damit WACC ist zu tief angesetzt. Ein realistisches Beta liegt wohl deutlich über 1.0.

### Aufgabe 7.3 (Punktzahl 4)

Geben Sie Max stichwortartig drei konkrete Tipps, wie er zu einer verlässlichen Entscheidungsgrundlage kommen kann.

#### Lösung

- Verschiedene Szenarien bezüglich Umsatz und Investitionen durchrechnen (Sensitivitätsanalyse)
- Beschaffung von Vergleichswerten / Branchenkennzahlen
- Risikoanalyse (genauere Bestimmung des Beta)

(Weitere Antworten u.U. auch richtig.)

**Aufgabe 7.4 (Punktzahl 4)**

Warum werden die Free Cashflows bei der Berechnung des Shareholder Value mit dem WACC abgezinst?

Begründen Sie Ihre Antwort stichwortartig mittels vier Argumenten

**Lösung**

- Die zukünftigen Free Cashflows werden unter Einsatz von beidem, Fremd- und Eigenkapital erwirtschaftet.
- Die Gewichtung widerspiegelt die zu berücksichtigten Kapitalkostenanteile
- Die Eigenkapitalkosten sind Bestandteil des WACC und erhalten den adäquaten Risikofaktor
- WACC stellen die risikoadäquate Sollrendite dar; eine Abzinsung damit ergibt genau den Referenzpreis, welcher zeigt, wie viel mit dem Ziel der Wertgenerierung max. bezahlt werden sollte (sofern alle Annahmen zutreffen)

### Aufgabe 8 (Punktzahl 3)

Die Herren Peter und Hans Zimmermann, Eigentümer der familiengeführten Unternehmung ZIMA AG, haben sich für eine familieninterne Lösung entschieden. Sie möchten mit der frühzeitigen Erstellung eines Marschplans für eine familieninterne Nachfolgelösung Fehlentscheidungen aufgrund von Zeitdruck und Unwissenheit verhindern.

Deshalb werden Sie damit beauftragt, einen entsprechenden Projektplan „Unternehmensnachfolge“ zu erstellen. Nennen Sie die einzelnen Vorgehensschritte.

#### Lösung



### **Aufgabe 9 (Punktzahl 5)**

Ebenso möchten die Herren Zimmermann von Ihnen in Erfahrung bringen, welches im Rahmen des Nachfolgeprozess die wesentlichen organisatorischen Vorkehren sind, welche die Geschäftsführung und der Projektleiter zu erfüllen haben, damit das Projekt „Nachfolge“ erfolgversprechend umgesetzt werden kann.

Nennen Sie fünf wichtige Anforderungen.

- Projektleitung (vom Tagesgeschäft entbunden)*
- Know-how; analytische und strategische Denkweise, strategische und finanzielle Unternehmensbewertung, Technologie, Produkt/Markt, Strukturierung der Transaktion, Verhandlungsführung*
- Organisation; Zutritt zu oberster Führung, Zugriff auf Linie, Kompetenzen*
- Public Relations; klare Informationshaltung, „Sprachregelung“, Geheimhaltung,*
- Lücken mit geeigneten externen Fachleuten besetzen*

*Weitere Antworten auch richtig, soweit sinnvoll.*

### **Aufgabe 10 (Punktzahl 5)**

Peter und Hans Zimmermann möchten mit einer Unternehmensbewertung – als eine wichtige Grundlage für die Nachfolgeregelung – über die nötigen Aufschlüsse verfügen. Sie sind allerdings verunsichert darüber, welche Aufschlüsse und Erkenntnisse diese Unternehmensbewertung ihnen konkret liefern wird.

*Nennen Sie fünf wichtige Erkenntnisse/Ergebnisse einer Unternehmensbewertung:*

- Werthebel und Werttreiber sind bekannt und messbar, inkl. Sensitivitätsanalyse*
- Chancen und Risiken sind erkannt und beschrieben*
- Auswirkung auf den Rechnungsausweis sind nachweisbar*
- Marktvergleiche mit gleichartigen Betrieben in der Branche werden ermöglicht*
- Realistischer Wertbereich ist bestimmt (Stand-alone-, Entscheidungs- und Verkehrswerte), Zielpreis, Preisuntergrenze (Walk-away-Preis)*

*Weitere Antworten auch richtig, soweit sinnvoll.*



## Aufgabe 11

Der Verwaltungsrat der Valensa AG erteilt Ihnen den Auftrag, das Unternehmen nach der DCF-Methode zu bewerten. Sie erhalten folgende Informationen (alle Werte in Mio. CHF).

	Jahr 0	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Planjahr 4	Planjahr 5	Folgejahre
FK	50	50	50	50	50	50	50
EK	100	100	100	100	100	100	100
Operative Cashflow vor Zinsen und Steuern	90	100	150	60	50	70	60
Abschreibung	30	40	40	10	10	25	25
Steuern	18	18	33	15	12	13.5	10.5
Investitionen	30	85	5	5	5	20	25

Ergänzende Informationen:

- Geforderte Eigenkapitalrendite (EK-Kostensatz) 12%
- Durchschnittlicher Fremdkapitalzinssatz 5%
- Steuersatz 30%

### Aufgabe 11.1 (Punktzahl 3)

Berechnen Sie den steueradjustierten Gesamtkapitalkostensatz der Valensa AG.

$$\frac{(r_{EK} \times EK)}{GK} + (1 - s) \times \frac{(k_{FK} \times FK)}{GK} = WACC_{(steueradjustiert)}$$

$$\frac{(0.12 \times 100)}{(100 + 50)} + (1 - 0.3) \times \frac{(0.05 \times 50)}{(100 + 50)} = 9 \frac{1}{6} \%$$

### Aufgabe 11.2 (Punktzahl 10)

Berechnen Sie den Unternehmenswert nach der DCF-Methode (Entity-Approach).

		Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Planjahr 4	Planjahr 5	Folgejahre
FK		50	50	50	50	50	50
EK		100	100	100	100	100	100
Operative Cashflow vor Zinsen und Steuern		100	150	60	50	70	60
Abschreibung		40	40	10	10	25	25
Gewinn vor Zinsen und Steuern (Ebit)		60	110	50	40	45	35
Steuern		18	33	15	12	13.5	10.5
Gewinn vor Zinsen nach Steuern (NOPAT)		42	77	35	28	31.5	24.5
Abschreibung		40	40	10	10	25	25
Operativer Cash-Flow vor Zinsen nach Steuern		82	117	45	38	56.5	49.5
Investitionen		85	5	5	5	20	25
Free Cashflow Entity		-3	112	40	33	36.5	24.5
WACC	9.17%						
FCF $t_0$		-2.75	93.98	30.75	23.24	23.54	
Residualwert $t_0$							172.39
Summe aller FCF	168.76						
Residualwert $t_0$	172.39						
<b>UW Entity</b>	<b>341.14</b>						
- FK	50						
<b>UW Equity</b>	<b>291.14</b>						

## Aufgabe 12

Sie haben die Begleitung des Generationenwechsels bei der Fa. Wenger AG übernommen, einem metallverarbeitenden Produktionsbetrieb im Raum Bern, einem typischen Familienbetrieb im Besitz der Familie Otto Wenger.

### Aufgabe 12.1 (Punktzahl 4)

Wie bereiten Sie das Gespräch, im Rahmen des Generationen-Coaching-Auftrages, im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge bei der Familie Bühler vor?

Nennen Sie mindestens 6 organisatorische Vorbereitungsmaßnahmen, damit dieses Erstgespräch mit der Familie zielführend geführt werden kann.

- Wer soll am Gespräch teilnehmen?*
- Wählen Sie einen neutralen, ungestörten Ort in entspannter Atmosphäre*
- Finden Sie einen passenden Zeitpunkt und zeitlichen Rahmen*
- Platzierung der Teilnehmenden vornehmen*
- Wer führt das Gespräch?*
- Will man eine Dokumentation des Gespräches ja / nein? und in welcher Form?*

*-Den Einstieg ins Gespräch vorbereiten*

*-Der Kern des Gesprächs ist die Auseinandersetzung mit der Zukunft*

*Weitere Antworten auch richtig, soweit sinnvoll.*

### Aufgabe 12.2 (Punktzahl 4)

Erklären Sie Herrn Fritz Bühler die Unterschiede hinsichtlich der Entscheidungsfindung innerhalb der Familie und im Unternehmen.

Nennen Sie ihm mindestens je 3 Unterschiede/Aspekte, worin sich die Sichtweisen Familie und Unternehmen markant unterscheiden.

Familie:

- Personenorientiert (Familie basiert auf einem emotionalen Zusammenhalt)*
- Gleichbehandlung (ohne objektivierbare Kriterien)*
- Status als Familienmitglied (Beziehungen und Funktionen verändern sich informell)*

Unternehmen:

- aufgabenorientiert (honoriert werden aufgabenorientierte Leistungen)*
- Funktionalität (Rolle, Funktion, Stellung und Wichtigkeit formal geregelt)*
- ökonomisch „richtig“ (Auszeichnung der „Besten“)*

*Weitere Antworten auch richtig, soweit sinnvoll.*

### Aufgabe 12.3 (Punktzahl 4)

Im Rahmen des Generationen-Coaching haben Sie der Familie Bühler zu erklären, welches hierzu die wichtigen und grundsätzlichen Regeln in Familienunternehmen sind.

Nennen Sie mindestens deren 4 wichtige Grundregeln:

- Kommunikations- und Konfliktfähigkeit fördern*
- Zusammenhalt pflegen*
- Transparenz schaffen*
- Klare Strukturen definieren*
- Klare Regelung über die Trennung zwischen Familie und Unternehmung*

*Weitere Antworten auch richtig, soweit sinnvoll.*

### Aufgabe 12.4 (Punktzahl 2)

Wie erklären Sie zu Beginn des Generationen-Coachings der Familie Bühler Ihre Aufgabe als „Generationen-Coach“.

- A. Aufgabe des Generationen-Coach: *Er hört, denkt mit uns, spricht mit.*
- B. Welches erachten Sie für die grösste Herausforderung Ihrer Tätigkeit als Generationen-Coach?  
*Die Sicherstellung der Diskretion und Vertraulichkeit*

*Weitere Antworten auch richtig, soweit sinnvoll.*

### Aufgabe 12.5 (Punktzahl 3)

Welche grundsätzlichen Empfehlungen zur Nachfolgeregelung geben Sie der Familie Bühler mit auf den Weg?

Nennen Sie 3 Empfehlungen:

- Frühzeitig anfangen*
- Dass man weiss, was man will*
- Dass man für sich und das Unternehmen eine Auslegeordnung erstellt*

*Weitere Antworten auch richtig, soweit sinnvoll.*