

---

# Mergers & Acquisitions

---

Unternehmenszusammenschlüsse im Rahmen der finanziellen Unternehmensführung.



Autor: Thomas Schmitt  
Prof. für Betriebsökonomie  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Technik  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch

Version 2.00, Dezember 2022

## Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I Ergänzende Themen</b> .....	<b>3</b>
<b>Teil II Strategiekonzepte</b> .....	<b>11</b>
1. Produkteportfolioanalyse nach Boston Consulting Group .....	11
2. Five Forces nach Porter.....	13
<b>Teil III Vertragsmuster</b> .....	<b>14</b>
1. Vertraulichkeitserklärung – Deutsch .....	14
2. Vertraulichkeitserklärung – Englisch .....	16
3. Absichtserklärung – Letter of Intent.....	20
<b>Teil IV HR-Due Diligence</b> .....	<b>26</b>
<b>1. Problemlösungsprozess</b> .....	<b>26</b>
1.1. Problemlösungsstrategie .....	26
1.2. Wahrnehmung und Informationsverarbeitung .....	26
1.3. Prägende Elemente.....	26
1.4. Verhaltensmuster und Biographie .....	27
<b>2. Bedeutung für Projektleitung &amp; Teams</b> .....	<b>28</b>
<b>3. Lernstiltypen</b> .....	<b>29</b>
3.1. Merkmale der Lernstile .....	29
3.2. Entdecker/innen.....	29
3.3. Denker/innen .....	29
3.4. Entscheider/innen.....	30
3.5. Macher/innen.....	30
<b>4. Arbeitspräferenzen</b> .....	<b>31</b>
4.1. Entdeckerinnen.....	31
4.2. Denkerinnen .....	31
4.3. Entscheiderinnen.....	32
4.4. Macherinnen.....	32
<b>5. Bestimmen von Lern-/Arbeitsstil</b> .....	<b>33</b>
<b>Teil V Financial Due Diligence</b> .....	<b>35</b>
<b>1. Fallstudie Financial Due Diligence (45 Minuten)</b> .....	<b>35</b>
1.1. Ausgangslage.....	35
1.2. Aufgabenstellung.....	35
1.3. Jahresabschlüsse.....	35
1.4. Zusatzinformationen zu den Jahresabschlüssen.....	36

## Teil I Ergänzende Themen

### 1. Bonität

---

#### 1.1. Begriff

##### 1.1.1. Kreditfähigkeit

Rechtliche Fähigkeit, als Kreditnehmer auftreten zu können (Vertragsfähigkeit, Vertretungsbefugnis). Die Kreditfähigkeit hängt von äusseren Faktoren (bspw. Stellung im Betrieb) und nicht von der persönlichen Integrität ab.

##### 1.1.2. Kreditwürdigkeit

###### **Persönliche Kreditwürdigkeit**

Persönliche Vertrauenswürdigkeit des Kreditnehmers (Charakter, Ehre etc.). Die Beurteilung der persönlichen Kreditwürdigkeit erfordert Kenntnisse über die Person des Kreditnehmers selber und dessen individuellem Umfeld.

###### **Wirtschaftliche Kreditwürdigkeit**

Ertragskraft und Qualität der vom Kreditnehmer zur Verfügung gestellten Sicherheiten (Problematik der Mehrfachverpfändungen etc.).

#### 1.2. Bonitätsprüfung

Informationsbeschaffung mittels Unterlagen des Kreditnehmers, Berichten von Auskunftseien (Dun & Bradstreet [<http://dbswitzerland.dnb.com>], Creditreform [[www.creditreform.ch](http://www.creditreform.ch)] etc.) und Banken.

##### Benötigte Unterlagen zur Beurteilung eines Kreditantrages:

- Letzte Jahresbilanzen (Steuerbilanzen) und Erfolgsrechnungen, sowie Revisionsberichte.
- Zwischenbilanz zum Zeitpunkt des Kreditantrages.
- Handelsregisterauszüge, Grundbuchauszüge.
- Gesamtmarktwirtschaftliche Zahlen (Umsatzentwicklung, Marktstellung, Marktanteil).
- Finanzpläne, Budgets.
- Aufstellung über Sicherheiten, evtl. über anderweitig bestehende Verpflichtungen.

##### 1.2.1. Statische Bonitätsprüfung

Überprüfung der angebotenen Kreditsicherheiten anhand von Bilanzanalyse, Vermögensstruktur, Finanzierungsregeln, Liquiditätskennzahlen etc.

##### 1.2.2. Dynamische Bonitätsprüfung

Beurteilung anhand zukünftiger Erfolgsaussichten (Ertragskraft) des Kreditnehmers.

### 1.3. Ausgewählte Prüfungsverfahren

#### 1.3.1. CCCCC

Die 'CCCCC'-Methode (Character, Capacity, Capital, Collateral, Conditions) stammt aus den USA und umfasst die zentralen Bereiche einer seriösen Kreditprüfung.

##### **Character**

Persönliche Integrität des Kreditsuchenden.

##### **Capacity**

Fähigkeit der Geschäftsführung.

##### **Capital**

Eigenkapitalausstattung.

##### **Collateral**

Mögliche Sicherheiten.

##### **Conditions**

Allgemeine Entwicklungsmöglichkeit der Unternehmung.

#### 1.3.2. Rating-Agenturen

Kleines Banklexikon

## Das «AaaBC» für Anleger

Man begegnet ihm oft bei der Lektüre von wirtschaftlichen Texten und Investoren sind bei der Einschätzung des Risikos ihrer Transaktionen darauf angewiesen. Die Rede ist hier vom Rating, d.h. von der qualitativen Bewertung von Unternehmen. Die von den Bewertungsagenturen vergebenen Noten gelten als Massstab für ihre Bonität.

Im Bankenrating gibt die Bonitätsstufe Aufschluss über die Qualität der Bank und ihren Grad der Sicherheit, den von ihr garantierten Verpflichtungen nachzukommen. Die Skala der Bewertungen reicht vom höchsten Sicherheitsgrad, ausgedrückt durch das vielbegehrte AAA (Triple A), bis hin zur Konkursgefährdung, auf welche die Klassierung C bzw. D hinweist.

Internationale Bewertungsagenturen nehmen die Aufgabe wahr, das «ABC» zu formulieren und die Unternehmen ihrer Geschäftsqualität entsprechend einzustufen. Die beiden amerikanischen Firmen «Moody's» und «Standard & Poor» sowie die in London ansässige «IBCA» (International Bank Credit Analysis) gehören zu den bekanntesten ihrer Art, wobei sich die von ihnen verteilten Prädikate in der Form ihrer Schreibweise leicht voneinander unterscheiden (vgl. Tabelle).

Das Rating dient als Massstab für die Kreditwürdigkeit einer Unternehmung und als Hilfsmittel, um neue Kreditnehmer in den Markt einzuführen. Kapitalanlegern ermöglicht die Bewertung, sich eine Übersicht über die Qualität bestehender Gesellschaften zu verschaffen. Institutionellen Anlegern dient sie als Risikobarometer bei der Einschätzung der Emittenten. Im Weiteren übt das Rating auch einen massgebenden Einfluss aus auf das Anrecht eines Unternehmens, sich an der Börse kotieren zu lassen.

# Wenn Grossinstitute um Noten betteln

Wertpapier-Bewertungsinstitute in den USA werden für Finanzmärkte immer wichtiger

**Die fortschreitende Globalisierung der Finanzmärkte bewirkt, dass die in den USA übliche Bewertung von Wertpapieren und ihrer Emittenten auch in Europa mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Angesichts der Anzahl der Unternehmungen und Körperschaften, die Geld am Kapitalmarkt aufnehmen wollen, sind die Investoren auf systematische Benotungen angewiesen, um die Risiken einschätzen zu können.**

VON PIERRE WEILL, NEW YORK

Moody's und Standard & Poor's (S&P), die zwei bedeutendsten Bewertungsinstitute, können in extremen Fällen durch ihre Benotung sogar die weitere Existenz eines Unternehmens in Frage stellen. Wenn die Analysten nämlich zum Schluss kommen, dass die betreffenden Unternehmen sich finanziell nicht in gutem Zustand befinden, erhält der Emittent schlechte Ratings (vgl. Kasten). Dies bewirkt wiederum, dass die Gesellschaft höhere Zinsen für ihre Obligationen zahlen muss. Diese zusätzlichen Zinskosten können für Unternehmen, die sich bereits in Schwierigkeiten befinden, existenzbedrohend sein. Dies vor allem deshalb, weil die Noten grundsätzlich etwas über ein Unternehmen aussagen und für die Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und Besitzer der Gesellschaft als Signal wirken. Moddy's Entscheid, die Bewertung der CS First Boston zu überprüfen, führte beispielsweise mit zu einer schnellen Umstrukturierung der Investmentfirma mit der Mehrheitsbeteiligung der CS Holding.

### Duales Bewertungssystem

John Moody gründete Moody's Investors Service um die Jahrhundertwende und führte wenig später die Bewertung von Wertpapieren ein. Seit Anfang der 20er Jahre bewertete Moody's auch internationale Emittenten. Gesamthaft lassen sich heute weltweit über 4000 Firmen durch Moody's und S&P benoten. Die zwei Institute sind eigentlich Konkurrenten, doch gilt die Devise «Leben und leben lassen», da sich das duale System eingespielt hat. Grundsätzlich lassen sich Unternehmen von beiden Bewertungsfirmen durchleuchten, da zwei Meinungen sicherer sind als eine und auch die Investoren sich lieber auf zwei unabhängige Expertisen abstützen.

### US-Kapitalmarkt wäre ohne Bewertung nicht funktionsfähig

«Der US-Kapitalmarkt wäre ohne Bewertungsinstitute nicht funktionsfähig», erklärt Susan Abbott von der Abteilung für multinationale Unternehmen bei Moody's am Hauptsitz in New York. Diese Aussage macht sie nicht nur, weil sie die Interessen ihres Arbeitgebers vertritt, sondern

weil die Bewertungsinstitute in den USA tatsächlich nicht mehr wegzudenken sind. So können zahlreiche institutionelle Anleger, wie Versicherungen oder Anlagefonds, gar nicht in gewisse Obligationen investieren, wenn die Emittenten nicht eine gewisse Mindestnote erhalten haben. Zudem ist die Anzahl der Gesellschaften auf dem Kapitalmarkt USA so gross, dass kein Individuum sich eine Übersicht verschaffen kann. «Wir sind eine Dienstleistung für die Kapitalanleger und versuchen zu beantworten, wie hoch das Kreditrisiko für die Investoren liegt», umschreibt David Stimpson, Pressesprecher von Moody's, das Ziel des Unternehmens.

### Auf Herz und Nieren geprüft

Wenn ein Unternehmen Wertpapiere auf den Markt bringen will, gibt das Management den Bewertungsinstituten den Auftrag, sie zu durchleuchten und zu benoten. Zwei bis drei Analysten untersuchen die Firma. Dabei führen sie Gespräche mit der Geschäftsleitung und erhalten vertrauliche Informationen über Absichten, Ziele und über die finanzielle Situation eines Unternehmens. Dabei wird die jüngste Entwicklung des Unternehmens bewertet, werden die langfristigen Unternehmensstrategien untersucht, sowie finanzwirtschaftliche und bilanzpolitische Aspekte geprüft. Die untersuchte Gesellschaft versucht, sich von der besten Seite zu verkaufen, doch ist sie selbst daran interessiert, dass sie nur richtige Informationen weitergibt, da Falschinformationen katastrophale Folgen für ein Unternehmen hätten, falls dies publik würde. Umgekehrt behandeln Moody's und auch S&P vertrauliche Informationen mit der nötigen Diskretion.

### Kommission gibt Noten

Nach Abschluss der Studie setzt bei Moody's eine Bewertungskommission die Ratings fest. Die Kommission besteht u. a. aus jenem Analysten, der primär für die Gesellschaft zuständig ist und auch das Analystenteam geleitet hat, seinem Chef, zumindest im Range eines Associate Director sowie den Leitern der verschiedenen Abteilungen (Industrie, finanzielle Institutionen, Dienstleistungen). Einer Bewertungskommission gehören je nachdem 5 bis 13 Leute an. Nachdem sie den Entscheid gefällt hat, ruft der verantwortliche Analyst die Firma an und teilt ihr das Resultat mit. Falls sie einverstanden ist oder aber keine völlig neuen Fakten liefern kann, die eine Korrektur rechtfertigen würden, wird die Bewertung innerhalb von dreissig Minuten der Öffentlichkeit bekannt gemacht.

«Gewöhnlich sind die bewerteten Unternehmen mit den Noten einverstanden, auch wenn sie gegenüber den Medien andere Ansichten vertreten», erklärt Susan

Abbott. Wiedererwägungen von Entschieden sind sehr selten. Da müsste ein Unternehmen schon mit einer sensationellen Enthüllung kommen.

Die Bewertungsinstitute beschäftigen vorwiegend Leute, die bereits über eine gewisse Erfahrung bei institutionellen Anlegern oder in der Industrie verfügen. Strenge Vorschriften verunmöglichen praktisch Insiderfälle. «Unsere Mitarbeiter sind eher akademisch interessiert, Geld spielt für sie nicht die gleiche Rolle wie für Investmentbankers», sagt Abbott. Moody's beschäftigt 190 Analysten und über 100 Statistiker, die Daten auswerten.

Je näher die europäischen Länder kommen, um so bedeutender werden Bewertungsinstitute auch auf dem alten Kontinent. Zwar bestehen bereits solche Institute in Europa, doch die Branchenleader sind die zwei US-Firmen Moody's und S&P.

### Moody's und Standard & Poor's Bewertungssystem

Aaa, AAA:	Wertschriften von hoher Qualität. Emittenten sind aussergewöhnlich stabil.
Aa, AA:	Wertschriften von hoher Qualität. Langfristig leicht höheres Risiko.
Baa, BBB:	Wertschriften der mittleren Qualität. Sicherheit scheint für die Gegenwart gewährleistet, doch langfristig ist sie ungewiss.
Ba, BB	Wertschriften mit spekulativem Element. Mässige Auszahlungssicherheit.
Caa, CCC:	Wertschriften von geringerem Niveau. Emittent ist oder gerät in Verzug.
Ca, CC:	Hochspekulative Wertschriften. Oft in Verzug.
D	Tiefste Bewertung. In Verzug, nicht anlagewürdig.

(Quelle: Tages-Anzeiger)

## «Moody's», «Standard & Poor» und «IBCA»: Drei Bewertungssysteme im Vergleich

Die Schreibweisen der beiden letzten sind identisch.

<b>Aaa; AAA:</b>	Beste Qualität; Emittenten sind aussergewöhnlich stabil.
<b>Aa; AA:</b>	Wertschriften von hoher Qualität. Langfristig leicht höheres Risiko.
<b>A; A:</b>	Obligationen verfügen über hohe Bonitätsattribute, die jedoch durch äussere Einflüsse politischer oder konjunktureller Art beeinträchtigt werden können.
<b>Baa; BBB:</b>	Wertschriften der mittleren Qualität. Sicherheit scheint für die Gegenwart gewährleistet, doch langfristig ist sie ungewiss.
<b>Ba; BB:</b>	Wertschriften dieser Kategorie haben spekulative Elemente. Die Bedienung der Schuld scheint nur gesichert, wenn das konjunkturelle Umfeld stabil bleibt bzw. besser wird.
<b>B; B:</b>	Die Charakteristiken für ein dauerhaftes Investment sind nicht vorhanden. Die Sicherheit der Schuldenbedienung während einer langen Periode ist klein.
<b>Caa; CCC:</b>	Wertschriften von geringem Niveau. Der Emittent ist oder gerät in Verzug.
<b>Ca; CC:</b>	Hochspekulatives Element. Derartige Titel werden oft notleidend.
<b>C; C:</b>	Sehr geringe Wahrscheinlichkeit, vollständig bedient zu werden.
<b>-; D:</b>	(nur «Standard & Poor»): Tiefste Bewertung. Nicht anlagewürdig.

Innerhalb der Kategorien werden die Abstufungen manchmal noch verfeinert. So können bei «Moody's» die Qualitätsnoten mit Zahlen zwischen 1 und 3 auf- oder abgewertet werden. Bei «Standard & Poor's» und «IBCA» erfüllen Plus- und Minuszeichen diese Funktion.

**Angeschlagene Punkterichter**

**Viel zu spät haben sie vor den grossen Firmenpleiten gewarnt. Mit mehr Wettbewerb sollen die drei marktbeherrschenden Ratingagenturen nun zu besserer Arbeit gezwungen werden.**

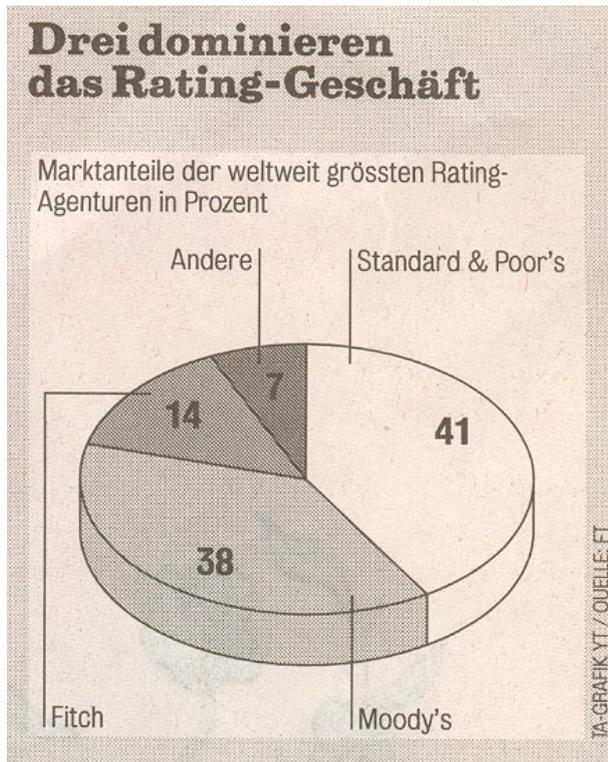
Der Zusammenbruch von Enron hat auch den Ratingagenturen geschadet. Ihr Ruf als unabhängige Beurteiler der Kreditwürdigkeit und damit der finanziellen Stärke der Unternehmen ist angeknackst. Die amerikanische Börsenaufsicht (SEC) untersucht derzeit, ob die Agenturen ihren Auftrag angemessen erfüllt haben und ob die Zulassung neuer Konkurrenten die Qualität der Arbeit verbessern kann.

**Ein begehrter Status**

Die Chancen für mehr Wettbewerb stehen gut. Bei den Anhörungen vor einer Kommission des Kongresses erklärte eine Sprecherin der SEC kürzlich, man sei daran, eine vierte Agentur zuzulassen. Der Bericht dazu sollte schon im Januar vorliegen.

Der Status der Ratingagenturen ist einzigartig und begehrt. Die SEC hat zurzeit lediglich drei Privatfirmen einen halbstaatlichen Rang verpasst. Sie sind befugt, vertrauliche Firmendaten zu erheben und gestützt darauf die Kreditwürdigkeit praktisch aller grossen amerikanischen Firmen sowie zahlreicher europäischer Unternehmen zu beurteilen. Von der Einstufung hängt ab, ob ein Unternehmen Geld zu einem günstigen oder zu einem hohen Zinssatz aufnehmen muss. Eine Rückstufung bedeutet zudem oft, dass institutionelle Investoren die Papiere des Unternehmens abtosseln müssen, da diese zu spekulativ geworden sind. Ratingagenturen werden für ihre Dienste durch die beurteilten Unternehmen selbst bezahlt. Interessenkonflikte können daher nicht ausgeschlossen werden, ja sie sind gar vorprogrammiert.

Der Fall Enron hat Zweifel an der Unabhängigkeit der offiziell anerkannten Agenturen Standard & Poor's, Moody's und Fitch genährt. Sie hatten im Mai 2001 erste Warnsignale lokalisiert. Die Kreditwürdigkeit des Energieversorgers drohte nachzulassen, weil Enron bei einem Aktienpreis unter 60 Dollar automatisch gezwungen war, 2,4 Milliarden Dollar an die Investoren in einer der dubiosen Partnerschaften auszuführen. Die Ratingagenturen wussten um die Rückzahlungspflicht, ebenso um eine weitere Kreditverschlechterung im September. Doch erst Mitte Oktober, als die Enron-Aktien auf 10 Dollar gesunken waren, warnten die Agenturen vor einem möglichen Debakel. Und erst im Dezember stuften sie die Obligationen auf den Rang Junk, also Müll, zurück - nur wenige Tage vor dem Konkurs.



**1.3.3. Rating-History „Swissair“ (Moody's Investor Service)**

28.08.2000	Moody's erteilt ein langfristiges Emittentenrating von A3 und ein kurzfristiges Rating von PRIME-2 für SAir Group
26.01.2001	Moody's setzt langfristiges A3-Emittentenrating für SAir Group auf Watchlist
02.04.2001	Moody's setzt SAir Group's langfristiges Emittentenrating von A3 auf Baa3 herab und das kurzfristige Rating von PRIME-2 auf PRIME-3. Der Review für eine weitere Herabsetzung des Ratings wird fortgeführt.
19.06.2001	Moody's setzt das langfristige Emittentenrating auf Ba3 herab und das kurzfristige Rating auf NOT-PRIME. Der Review des Ratings wird in Diskussion mit dem Management laufend fortgesetzt.
31.08.2001	Moody's setzt SAir Group's langfristiges Emittentenrating von Ba3 auf B1 herab und führt den Review für eine weitere Herabsetzung des Ratings fort.
18.09.2001	Moody's setzt SAir Group's langfristiges Emittentenrating von B1 auf B2 herab und führt den Review für eine weitere Herabsetzung des Ratings fort.
26.09.2001	Moody's bewertet die Sicherheit von Obligationen und Schulden der SAir Group mit B2 unter Vorbehalt der Resultate des laufenden Reviews.
02.10.2001	Moody's setzt das langfristige Emittentenrating von B2 auf Ca herab.
02.10.2001	Grounding der Swissair

### 1.3.4. Bonitätspolitik Schweizer Geschäftsbank

#### Die 4 Elemente des Kreditvergabeentscheids

##### Kreditrichtlinien

- Kreditrisikopolitik
- Kreditportfoliopolitik
- Immobilienportfoliopolitik
- Weisungen / Credit Manual

##### Rating

- Messung der Ausfallwahrscheinlichkeit mit einem Zeithorizont von einem Jahr (probability of default)

##### Einzelkredit

- Portfoliobasierte Quantifizierung des Risikoappetits der Bank
- Limitierung der Ausleihungskonzentration auf Stufe Einzelkunde / Kundengruppe

##### Verschuldungskapazität

- Messung der nachhaltigen Rückzahlungsfähigkeit des Kunden
- Quantifizierung der maximalen Verschuldungskapazität aus Banksicht

1.3.5. Überblick der Rating-Einteilungen verschiedener Bankinstitute

	Moody	S&P	Fitch	CS	UBS	ZKB	LuKB	NAB
<b>Investment Grade</b>	Aaa	AAA	AAA	R1	C1		R1	CR01
	Aa1	AA+	AA+			R1		
	Aa2	AA	AA	R2			R2	CR02
	Aa3	AA-	AA-		C2			
	A1	A+	A+					CR03
	A2	A	A	R3	C3	R2	R3	CR04
	A3	A-	A-					CR05 CR06
	Baa1	BBB+	BBB+		C4			CR07
	Baa2	BBB	BBB	R4		R3	R4	CR08
	Baa3	BBB-	BBB-			C5		CR09 CR10
<b>Sub/Non Investment Grade</b>	Ba1	BB+	BB+		C6			CR11
	Ba2	BB	BB	R5	C7	R4		CR12
	Ba3	BB-	BB-		C8		R5	CR13
	B1	B+	B+		C9	R5		CR14 CR15
	B2	B	B	R6	D0			CR16
	B3	B-	B-		D1 D2	R6	R6	CR17
<b>Recovery</b>	Caa	CCC	C		D3		R7	
	Ca			R7		R7		CR18
	C	D	D		D4		R8	
								R8

### 1.3.6. Das Rating der Credit Suisse für KMU

Die Credit Suisse stuft kommerzielle Kunden im KMU-Segment in einem Schema mit acht Risikoklassen ein.

	Risikoklassen Credit Suisse	Beschreibung
geringes Risiko	R1	Kurz- und mittelfristig äusserst stabil; langfristig sehr stabil; zahlungsfähig auch bei schwersten ungünstigen Entwicklungen.
	R2	Kurz- und mittelfristig sehr stabil; langfristig stabil; Rückzahlungsquellen auch bei anhaltenden ungünstigen Entwicklungen genügend.
	R3	Kurz- und mittelfristig auch bei grösseren Schwierigkeiten zahlungsfähig; langfristig können kleine ungünstige Entwicklungen aufgefangen werden.
mittleres Risiko	R4	Kurzfristig sehr stabil, innert eines Jahres sind kreditgefährdende Änderungen nicht zu erwarten; mittelfristig genügend Substanz, um überleben zu können; langfristige Entwicklung noch unsicher.
	R5	Kurzfristig stabil, innert eines Jahres sind kreditgefährdende Änderungen nicht zu erwarten; mittelfristig können nur kleine ungünstige Entwicklungen aufgefangen werden.
hohes Risiko	R6	Weitere ungünstige Entwicklungen können bereits innert Monaten zu Kreditverlust führen.
	R7	Kreditverluste (Kapital und/oder Zinsen) sind mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten.
	R8	Kreditverluste (Kapital und/oder Zinsen) müssen angenommen werden, d.h., es besteht Rückstellungsbedarf; weitere ungünstige Entwicklungen führen direkt zum Kreditverlust.

### 1.3.7. Rating bei Hypothekarkrediten

Einige Kantonalbanken verwenden für die Risikobeurteilung folgendes Rating-System:

Beurteilungskriterien	Risikoklassen			
	sehr gut	gut	genügend	ungenügend
Anzahl Betreibungen innerhalb der letzten drei Jahre	keine	eine	zwei bis drei	mehr als drei
Dauer der Bankbeziehung	mindestens sechs Jahre	drei bis fünf Jahre	eins bis zwei Jahre	neu
Lebensstil des Kreditnehmers	sparsam	angepasst	aufwändig	verschwenderisch
Berufliche Entwicklung	steile Karriere	gute stabile Position	keine Entwicklung absehbar	unsichere Perspektiven
Finanzielle Planung	grosszügige Reserven vorhanden	realistische Planung	oberflächliche Planung	unrealistisches Budget
Eigenmitteleinsatz	über 40%	30% bis 40%	20% bis 30%	unter 20%
Tragbarkeit	unter 20%	20% bis 30%	30% bis 35%	unter 35%

Eigenmitteleinsatz: Anteil Eigenmittel im Verhältnis zum Kaufpreis.

Tragbarkeit: Eigenheimkosten (Zinsen, Amortisation, Nebenkosten) in % des verfügbaren Einkommens.

## Teil II Strategiekonzepte

### 1. Produkteportfolioanalyse nach Boston Consulting Group

Soeben haben Sie per Post Unterlagen zur Strategie eines Ihrer Mandanten, der Sanit AG, Produktion und Vertrieb von Sanitärkomponenten erhalten. Die Sanit AG ist ein Produktionsbetrieb für Sanitärmaterial, welches sie direkt an konzessionierte Installationsfirmen absetzt. Die Angebotspalette umfasst fünf Produktsegmente.

Produktsegmente:

A:	Steuerungssysteme
B:	Komfortsysteme
C:	Versorgungssysteme
D:	Apparateanschlüsse
E:	Installationssysteme

Innerhalb jedes Produktsegments werden verschiedene Warengruppen unterschieden, für welche laufend individuelle Umsatz und Marktdaten ermittelt werden.

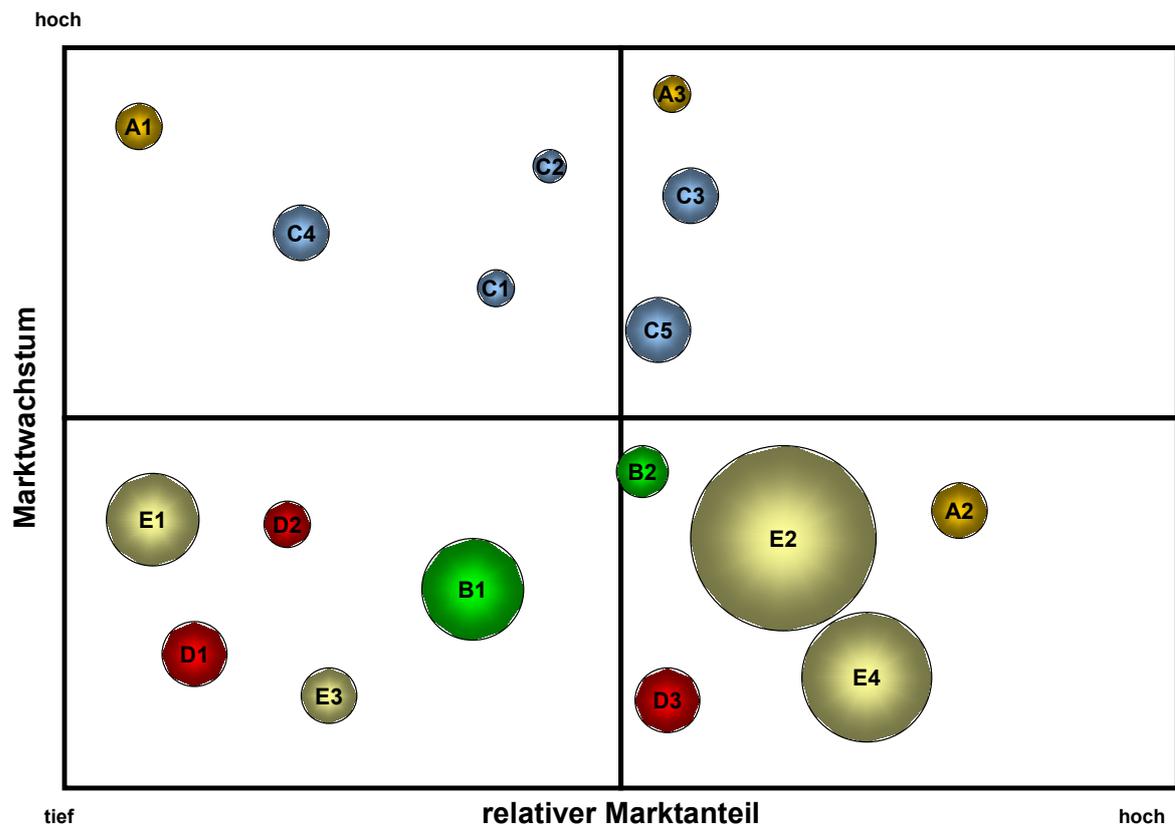
Warengruppen:

A	A1	Toiletten-Spülmengensteuerungen
	A2	Waschtisch Armaturensteuerungen
	A3	Toiletten-Spülauslösesteuerungen
B	B1	Dusch-Toiletten
	B2	Warmluft-Toiletten
C	C1	Trinkwasserversorgungssysteme
	C2	Heizungsversorgungssysteme
	C3	Kunststoff-Verbundrohre
	C4	Edelstahl-Systemrohre
	C5	Kunststoff-Fittinge
D	D1	Badewannengarnituren
	D2	Duschwannengarnituren
	D3	Spültischgarnituren
E	E1	Unterputz-Spülkästen
	E2	Aufputz-Spülkästen
	E3	Leichtbauständerwände für Inwandinstallation
	E4	Inwand-Entwässerungssysteme

Die Geschäftsleitung der Sanit AG beklagt sich seit längerem über einen schleppenden Geschäftsgang. Die Umsatzentwicklung und damit auch die Entwicklung des Gewinnes erreichen bei weitem nicht die aktuellen Wachstumszahlen der Bauwirtschaft. Im Verwaltungsrat der Sanit AG herrscht die Meinung vor, man „verzettelt“ sich und konzentriert sich nicht auf seine wirklichen Stärken. Auch liegt die Eigenkapitalrendite mit knapp 7 Prozent deutlich unter den Erwartungen der Aktionäre.

Im Rahmen einer Strategieinitiative des Verwaltungsrates der Sanit AG wurde eine Strategiekonzept „Fokussierung“ verabschiedet und ein auf Marktforschung spezialisiertes Beratungsunternehmen beauftragt, eine Produktportfolio-Matrix nach Boston Consulting Group für die einzelnen Warengruppen zu erstellen, welche Sie nachstehend finden.

Die Grösse der einzelnen Kreise widerspiegelt den Umsatz der betreffenden Warengruppen.

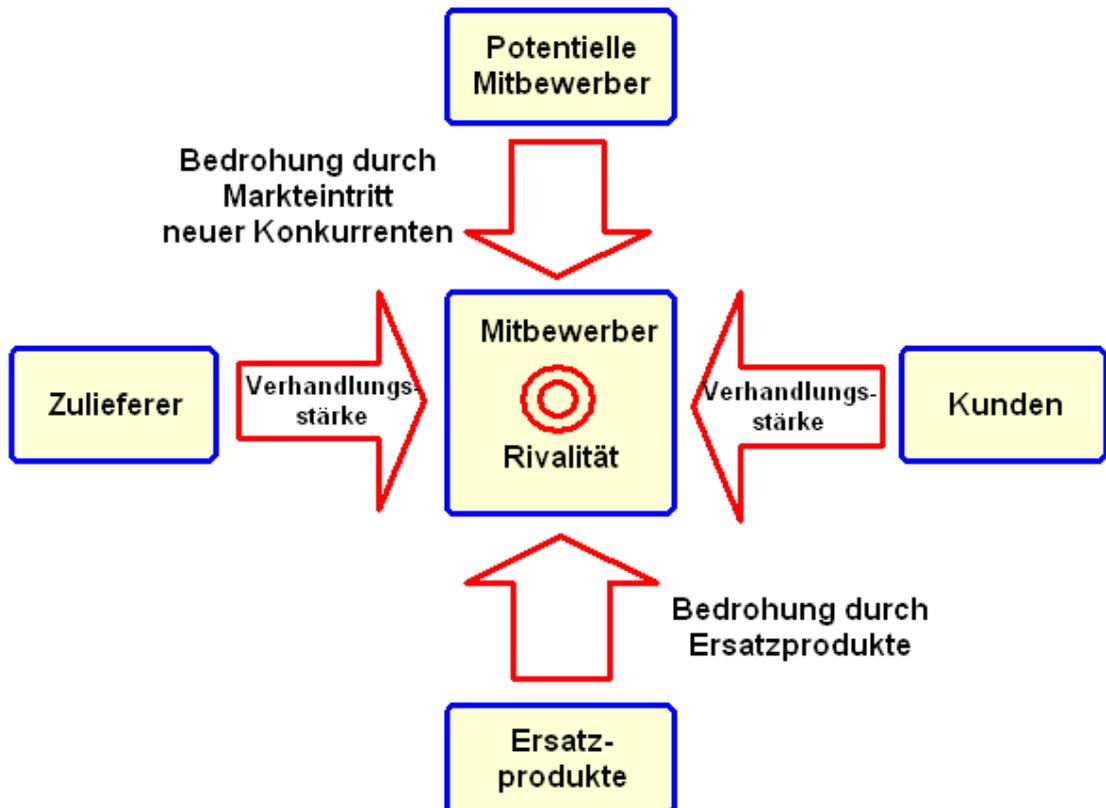


Bereiten Sie sich auf ein Treffen mit Ihrem Mandanten vor, indem Sie aufgrund der vorstehenden Produktportfolio-Matrix für jedes Produktsegment eine Aussage über die notwendig einzuleitenden Massnahmen formulieren, mit welcher sich die Strategie „Fokussierung“ umsetzen lässt.

## 2. Five Forces nach Porter

Im Rahmen einer Strategieberatung wenden Sie für Ihren Mandanten das Modell der Five Forces nach Porter an.

1. Bestimmen Sie eine Firma einer Ihnen bekannten Branche.
2. Notieren Sie sich zu allen fünf Marktkräften konkrete Beispiele.
  - a. Existierende Mitbewerber
  - b. Potentielle neue Mitbewerber
  - c. Ersatzprodukte
  - d. Zulieferer
  - e. Kunden
3. Leiten Sie aufgrund Ihrer Überlegungen mögliche Akquisitions- bzw. Desinvestitionsaktivitäten ab.
4. Definieren Sie für Akquisitions-Objekte bzw. für Ihre Desinvestitionsbereiche mögliche Ziele/Partner nach folgenden Kriterien:
  - a. Produkte
  - b. Märkte
  - c. Organisation
  - d. Eigentümerschaft
  - e. Grösse



5. Stellen Sie Ihre Ergebnisse der Klasse vor.

## Teil III Vertragsmuster

### 1. Vertraulichkeitserklärung – Deutsch

<b>Vertraulichkeitserklärung</b>		
zwischen den beiden Parteien		
PARTEI A Strasse_A PLZ_A Ort_A	PARTEI B Strasse_B PLZ_B Ort_B	
vertreten durch: Name_A1 Vorname_A1 und Name_A2 Vorname_A2 (nachstehend „PARTEI A“ genannt)	vertreten durch: Name_B1 Vorname_B1 und Name_B2 Vorname_B2 (nachstehend „PARTEI B“ genannt)	
<b>1. Zweck</b>		
<p>Im Rahmen der Verhandlungen, die zwischen der „PARTEI A“ und „PARTEI B“ zwecks einer allfälligen Zusammenarbeit oder der Aufnahme anderer Beziehungen aufgenommen werden sollen, werden die beiden Parteien – „PARTEI A“ und „PARTEI B“ - in verschiedener Hinsicht Zugang zu Informationen erhalten, die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse der jeweils anderen Partei darstellen und die deshalb streng vertraulich sind. Zur Wahrung der Interessen der beiden Parteien gehen diese und Personen, die von ihnen beauftragt sind oder sie vertreten, die folgende Verpflichtung verbindlich ein:</p>		
<b>2. Begriffsdefinition</b>		
<p>Vertrauliche Informationen im Sinne dieser Erklärung sind alle Daten, Pläne, Unterlagen, Business Pläne, Budgets, Einsatzpläne, Stücklisten etc. sowie jegliche mündlich übermittelten Informationen und Angaben über Massnahmen, Einrichtungen, Anlagen, Verfahren, Strukturen, Kunden, rechtliche Beziehungen und sonstige Angelegenheiten der beiden Parteien:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• die den beiden Parteien oder deren Beauftragten schriftlich oder elektronisch übermittelt werden und als „vertraulich“ gekennzeichnet sind.</li> <li>• die den beiden Parteien innerhalb der Räumlichkeiten respektive durch die jeweiligen Verantwortlichen der beiden Parteien in mündlicher, schriftlicher, elektronischer oder visueller Form offenbart werden.</li> <li>• von denen die beiden Parteien auf anderem Wege Kenntnis erhalten und deren Vertraulichkeit den Umständen nach anzunehmen ist.</li> </ul>		
<b>3. Kontaktpersonen</b>		
<p>Der Austausch der unter Punkt 1 bezeichneten Informationen erfolgt ausschliesslich über die folgenden Ansprechpersonen:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- seitens „PARTEI A“: Name_A1 Vorname_A1 und Name_A2 Vorname_A2</li> <li>- seitens „PARTEI B“: Name_B1 Vorname_B1 und Name_B2 Vorname_B2</li> </ul>		
<b>4. Verpflichtung zur Vertraulichkeit</b>		
<p>Die beiden Parteien verpflichten sich, die von der jeweils anderen Partei direkt oder indirekt erhaltenen Informationen und Kenntnisse ohne die ausdrückliche Erlaubnis der Gegenpartei nicht zu duplizieren und Dritten weder in mündlicher, schriftlicher noch elektronischer Form zugänglich zu machen. Beim Austausch elektronischer Informationen sind die beiden Parteien verpflichtet, die Einsicht durch Dritte zu verhindern in</p>		
Formular Vertraulichkeitserklärung	Ausgabe Nr. 1.2	Ausgabedatum: 15.05.2015
Freigabe durch: Name_A2 Vorname_A2		Seite 1 von 2



## 2. Vertraulichkeitserklärung – Englisch

**NON-DISCLOSURE AGREEMENT** between  
 Company\_A  
 Address\_A  
 Domicile\_A  
 named "Disclosing Party"

and

Company\_B  
 Address\_B  
 Domicile\_B  
 named "Receiving Party"

THIS NON-DISCLOSURE AGREEMENT is entered into as of the [DATE\_DAY] day of [DATE\_MONTH], [DATE\_YEAR], by and between Company\_A. ("Disclosing Party") and the under-  
 signed Company\_B ("Receiving Party").

Receiving Party, as part of a contemplated or actual business and/or employment arrangement with Disclosing Party, has requested and/or will learn from the Disclosing Party or from or through the Disclosing Party's employees, officers, directors, independent contractors, agents or representatives, information, both orally and in writing, concerning the intellectual property and/or business of the Disclosing Party and/or current or potential customers of the Disclosing Party, including, without limitation: discoveries, ideas, concepts, know-how, techniques, designs, specifications, drawings, blueprints, tracings, diagrams, models, samples, flow charts, data, computer programs, source code, software, disks, diskettes, tapes, customer lists, customer addresses, products and services provided to specific customers, sales volumes, customer pricing, equipment specifications, locations and use, network configurations, capacities and capabilities, current or prospective relationship with vendors and independent contractors (including, without limitation, information regarding the types of products and services contracted for and the cost of such products and services to the Disclosing Party), implementation of technology, data and programs, finance, sales, marketing, and development of internet, telecommunication and related technology and services. Such information, in whole or in part, together with analyses, compilations, programs, reports, proposals, studies, or any other documentation, prepared by the Disclosing Party or the Receiving Party as the case may be, which contain or otherwise reflect or make reference to such information, whether or not specifically marked as confidential by the Disclosing Party, are hereinafter referred to as "Confidential Information."

All Confidential Information is deemed proprietary to the Disclosing Party. Accordingly, as a condition precedent to entering into discussions, and in connection with any business or employment relationship, whether formal or informal, which is or may be established between the parties, the Receiving Party hereby agrees, as set forth below, to hold Confidential Information of the Disclosing Party, whether furnished before, on or after the date of this agreement, in the strictest confidence and not to disclose such information to anyone except as otherwise provided for in this agreement.

---

Disclosing Party (initials): ..... Receiving Party (initials): .....

Page 1 of 4

**1. Non-exhaustive Definition of Confidential Information:**

The Receiving Party hereby agrees that Confidential Information will also include information that is not specifically encompassed in the definition thereof above, but that would reasonably be expected to be considered confidential by the Disclosing Party. Any issue as to the confidentiality expectations of the Disclosing Party regarding particular information shall be submitted to the Disclosing Party for determination. In addition, the parties hereby agree that although Confidential Information is not required to be marked as such under this Agreement, some Confidential Information which is delivered to the Receiving Party hereunder may indeed be so marked.

**2. Use of Confidential Information:**

The Receiving Party agrees that the Confidential Information will be used solely for the purpose of evaluating a potential transaction between the parties and/or in connection with a business or employment relationship, whether formal or informal, which is or may be established between the parties, and not for any other purpose, except as otherwise agreed by the parties in writing.

**3. Ownership of Confidential Information:**

The Receiving Party acknowledges that the Disclosing Party claims the Confidential Information as its sole and exclusive property (or that the Disclosing Party is a valid licensee of such information) and that the Receiving Party shall not have any right, title, or interest in or to such Confidential Information except as expressly provided in this agreement.

**4. Disclosure of Confidential Information:**

The Receiving Party agrees to hold in the strictest confidence and not to disclose to anyone for any reason Confidential Information of the Disclosing Party; provided, however, that such Confidential Information may be disclosed to the officers, directors, employees, agents, or representatives (collectively, "Representatives") of the Receiving Party on a "need to know" basis for the purpose of evaluating a potential transaction between the parties or in connection with a business relationship, whether formal or informal, which is or may be established between the parties, on the condition that (i) each such Representative will be informed of the confidential nature of such Confidential Information and will agree to be bound by the terms of this agreement and not to disclose such Confidential Information to any other person (ii) Receiving Party agrees to accept full responsibility for any breach of this agreement by Receiving Party's Representatives; and (iii) Confidential Information of the Disclosing Party may be disclosed by the Receiving Party upon the prior written consent of the Disclosing Party.

**5. Disclosure of Discussions:**

Receiving Party agrees not to disclose, and will direct its Representatives not to disclose, to any person that discussions or negotiations are taking place between the parties unless otherwise required by law or upon the prior written consent of the Disclosing Party. This paragraph applies, without limitation, to any use, other than strictly internal use, by Receiving Party of the Disclosing Party's name and marks.

Disclosing Party (initials): .....

Receiving Party (initials): .....

**6. Return of Confidential Information:**

the Receiving Party agrees, upon the request of the Disclosing Party, to promptly deliver to the Disclosing Party (or, with the Disclosing Party's consent, destroy) the originals and all copies of the Disclosing Party's Confidential Information then in the Receiving Party's possession or control, including, without limitation, the portion of the Confidential Information that consists of analyses, compilations, programs, reports, proposals, studies, or other documentation prepared by a Receiving Party or its Representatives.

**7. Limitations on Confidential Information:**

the term "Confidential Information" does not include any information, which is or becomes generally available to or known by the public (other than as a result of a disclosure directly or indirectly by the Receiving Party); is independently developed by the Receiving Party without breach of this agreement; is lawfully received by the Receiving Party without restriction from a third party; or, is required to be disclosed by the Receiving Party pursuant to judicial action or governmental regulations, provided that the Receiving Party notifies the Disclosing Party prior to such disclosure and the Receiving Party cooperates with the Disclosing Party in the event that the Disclosing Party elects legally to contest and avoid such disclosure.

**8. Term:**

The terms and conditions of this agreement shall continue for a period of three years from the date hereof; provided, however, that the parties agree that the obligations of confidentiality hereunder shall survive such term.

**9. Specific Performance:**

The Receiving Party acknowledges and agrees that the rights being protected by the terms of this agreement are of a special, unique, unusual and extraordinary character, which gives them a particular value, and that the breach of any provision of this agreement shall cause irreparable injury and damage to the Disclosing Party. In such event, the Disclosing Party shall be entitled to require specific performance, without posting a bond, of all of the acts and the undertakings required of the breaching party hereunder and to obtain injunctive and other equitable relief in any court of competent jurisdiction to prevent the violation or threatened violation of any of the provisions of this agreement. Neither this paragraph nor any exercise by the Disclosing Party of its right to equitable relief or specific performance herein granted shall constitute a waiver by the Disclosing Party of any other rights which it may have to damages or other relief.

**10. Enforceability:**

If any of the provisions contained in this agreement is held to be unenforceable, in whole or in part, by a court of competent jurisdiction, the parties agree to be bound by all other provisions of this agreement.

Disclosing Party (initials): .....

Receiving Party (initials): .....

**11. Successors:**

The parties agree that this agreement shall be binding upon the successors and assigns of such party and shall inure to the benefit of, and be enforceable by, such successors and assigns, and any officers or directors thereof.

**12. Waiver:**

The parties agree that a party's failure at any time to require performance of any provision of this agreement shall in no way affect such party's right at a later time to enforce the same. No waiver by a party of a breach of a term contained in this agreement, whether by conduct or otherwise, in any one or more instances, shall be deemed to be or construed as a further or continuing waiver of such breach of any other term of this agreement.

**13. Applicable Law:**

This agreement shall be governed by, and construed in accordance with, the laws of Domicile\_A, without regard to its conflicts of laws provisions. Any proceeding related to this agreement shall be brought only in a court of competent jurisdiction located in omicile\_A.

IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have executed this Agreement as an instrument under seal as of the date first written above:

**Disclosing Party**

**Receiving Party**

By: .....

By: .....

Printed Name: .....

Printed Name: .....

Title: .....

Title: .....

The rest of this page has been intentionally left blank.

Disclosing Party (initials): .....

Receiving Party (initials): .....

**3. Absichtserklärung – Letter of Intent**

---

---

**Letter of intend**

zwischen Partei\_A, Domizil\_A und  
Partei\_B, Domizil\_B

---

Ort\_A, [DATUM]

Version n.nn

## 1. Parteien

Partei\_A, Adresse\_A, Ort\_A, im folgenden Dokument PARTEI\_A genannt, vertreten durch Vorname\_A Nachname\_A, Funktion\_A mit Zeichnungsberechtigung\_A.

und

Partei\_B, Adresse\_B, Ort\_B, im folgenden Dokument PARTEI\_B genannt, vertreten durch Vorname\_B1 Nachname\_B1, Funktion\_B1 mit Zeichnungsberechtigung\_B1 und Vorname\_B2 Nachname\_B2, Funktion\_B2 mit Zeichnungsberechtigung\_B2.

bekräftigen mit diesem Letter of Intend ihre in Punkt 3 deklarierte Absicht.

## 2. Präambel

Dieser Letter of Intend beschreibt die Absichten der beiden Parteien PARTEI\_A und PARTEI\_B im Rahmen einer angestrebten Kooperation. Dieser LOI beinhaltet explizit die Absichten der beiden Parteien in einem ganz bestimmten Geschäftsfall. Er stellt keinen rechtsgültigen Vertrag gemäss Schweizerischem Obligationenrecht dar und keine Partei kann gegenüber anderen Parteien oder gegenüber Dritten Rechte aus diesem LOI ableiten.

## 3. Absicht

Die PARTEI\_B beabsichtigt sich finanziell in massgebendem Umfang an der PARTEI\_A zu beteiligen.

## 4. Exklusivität

Die PARTEI\_A verpflichtet sich, während den Beteiligungsverhandlungen mit der PARTEI\_B nicht mit Dritten über eine Beteiligung an der PARTEI\_A zu verhandeln. Ausgenommen ist Partei\_C, Domizil\_C, welche je nach Möglichkeiten in ein Beteiligungsmodell eingebunden werden kann.

Diese Exklusivität soll bis längstens am [DATUM] dauern.

## 5. Vertraulichkeit

Beide Parteien verpflichten sich, den Inhalt dieses Letter of intend vertraulich zu behandeln und diese Dritten nicht, resp. nur nach gegenseitigem Einverständnis zur Kenntnis zu bringen oder zugänglich zu machen. Zudem verpflichten sich beide Parteien, sämtliche im Rahmen der gesamten Verhandlungsdauer und der Due Diligence erhaltenen geheimhaltungsbedürftigen Informationen über die andere Partei während der Dauer der Vertragsverhandlungen und bei Nichtzustandekommen der beabsichtigten Transaktion, auch für

die Zeit danach als streng vertraulich zu behandeln und diese Dritten nicht zur Kenntnis zu bringen oder zugänglich zu machen. Beide Parteien verpflichten sich, obgenannte Pflichten auch allen in diese Verhandlungen eingebundenen Angestellten und Beratern zu überbinden und sicherzustellen, dass diese Pflichten befolgt werden.

Beide Parteien verpflichten sich, alle Dokumente, Unterlagen oder dergleichen sowie alle Kopien von Dokumenten, Unterlagen und dergleichen der anderen Partei, welche ihr im Zusammenhang mit dieser Transaktion zugegangen sind, der anderen Partei im Falle eines Scheiterns der Transaktion unverzüglich oder auf erstes Verlangen anstandslos herauszugeben und keine Kopien, Abschriften oder dergleichen solcher Dokumente, Unterlagen und dergleichen anzufertigen und/oder zurückzuhalten.

Es ist der PARTEI\_A ausdrücklich gestattet eine Kopie dieses Letters of intend ihrer Hausbank der Name\_Bank, Domizil\_Bank zur Einsicht zukommen zulassen.

## 6. Kommunikation

Die Kommunikation mittels elektronischer Medien erfolgt ausschliesslich über die sichere eMail-Plattform der Firma PrivaSphere AG, Zürich ([www.privasphere.com](http://www.privasphere.com)).

## 7. Anwendbares Recht/Gerichtsstand

Die Parteien vereinbaren für alle Streitigkeiten im Zusammenhang mit dieser Absichtserklärung die Anwendbarkeit von schweizerischem Recht. Ausschliesslicher Gerichtsstand ist das Domizil der PARTEI\_A.

## 8. Vorgehen

### 8.1. Offenlegung der Geschäftsdaten der PARTEI\_A

- Revidierter Zwischenabschluss per [DATUM]: PARTEI\_A stellt revidierten Zwischenabschluss bis [DATUM] der PARTEI\_B zu  
PARTEI\_B stellt Fragenkatalog zu Zwischenabschluss zusammen
- Umsatz-/Kostenbudget [JAHR]: PARTEI\_A stellt Umsatz-/Kostenbudget für das [JAHR] bis [DATUM] der PARTEI\_B zu  
PARTEI\_B stellt Fragenkatalog zu Umsatz-/Kostenbudget zusammen
- Lieferantendaten
- Kundendaten nur in anonymisierter Form Branche, Region, Dauer der Kundenbeziehung, Jahresumsatz mit Kunden (ABC-Analyse), Grösse des Kunden

anhand Mitarbeiteranzahl, Status des  
Kunden (bewirtschaftet/beworben)

- Marketingprogramm [JAHR]
- Strategie
  - Produkte
  - Märkte
  - Kooperationen
  - etc.

---

## 8.2. Abstecken des Beteiligungsmodells

---

### 8.2.1. Vorstellungen seitens PARTEI\_B

- Aktives Investment seitens PARTEI\_B, Mehrheitsbeteiligung der (>50%, >66.7% nicht zwingend)
- Marke PARTEI\_A bleibt bestehen
- Nutzen von Synergien
- Rentabilität steigern (in Verkauf/Vertrieb investieren, Kosten senken)
- Services am Domizil der PARTEI\_A zentralisieren
- Domizil PARTEI\_A bleibt bestehen
- Organisation: aktive Rolle im Management der PARTEI\_A durch Führungskräfte der PARTEI\_B, Einsitz im Verwaltungsrat und Übernahme der Führung in Bezug auf Strategieentwicklung durch PARTEI\_B.
- Poolvertrag mit Minderheitseigentümer

### 8.2.2. Vorstellungen seitens PARTEI\_A

- Aktives Investment seitens PARTEI\_B erwünscht, Mehrheitsbeteiligung von über 50% möglich, bei nicht vollständiger Übernahme ist Sperrminorität der heutigen Eigentümerschaft der PARTEI\_A zwingend.
- Management und Verwaltungsrat sind bereit während mindestens zwei Jahren weiterhin in einem zu definierenden Umfang mitzuarbeiten.

## 8.3. Finale Termine

---

- Generalversammlung [DATUM] für Generalversammlung PARTEI\_A, Aktienkapitalerhöhung mit Ausschluss der Bezugsrechte und Bestellung des neuen Verwaltungsrats.

---

8.4. Task

---

- Klärung mit Exponenten der PARTEI\_A durch Verwaltungsrat PARTEI\_B
  - Einbindung bestehendes Management der PARTEI\_A
    - Anstellung
    - Mandat
    - Austritt
  - Einbindung bestehender Verwaltungsrat der PARTEI\_A
    - Weitere Mandatierung
    - Rücktritte
- Bewertung AK-Erhöhung
  - Umfang AK-Erhöhung/Agio
  - Einbindung FK-Instrumente

Ort\_A, [DATUM]

---

Vorname\_A Nachname\_A

---

Vorname\_B1 Nachname\_B1

---

Vorname\_B2 Nachname\_B2

## Teil IV HR-Due Diligence

### 1. Problemlösungsprozess

---

#### 1.1. Problemlösungsstrategie

Jeder Mensch entwickelt im Rahmen seiner Interaktionen mit der Umwelt individuelle Verhaltensstrategien um Probleme anzugehen und deren Lösung zu erreichen. Da der Mensch ein lernfähiges Wesen ist, kann sich diese Verhaltensstrategie im Laufe seiner Persönlichkeitsentwicklung ändern.

Arbeiten ist gleich lernen, lernen ist gleich arbeiten und letztendlich ist dies auch der "Lebensstil", wenn es darum geht zu definieren, wie jemand in eine Problemlösung einsteigt, welche Präferenzen jemand hat. In diesen Unterlagen treffen Sie sowohl auf den Begriff Lernstil, wie auch auf den Begriff Arbeitsstil, wobei jedes Mal dasselbe gemeint ist.

#### 1.2. Wahrnehmung und Informationsverarbeitung

Jeder Mensch entwickelt im Verlaufe seines Lebens eine in seiner Persönlichkeit verankerte, dauerhafte Tendenz, auf eine bestimmte Art und Weise Angaben aufzunehmen und zu Informationen zu verarbeiten.

Das heisst, die Wahrnehmung (Filterung und Interpretation von Informationen) ist bei jedem Menschen anders und deshalb weichen auch die Massnahmen, welche einzelne Individuen treffen, um ein definiertes Ziel zu erreichen, oftmals stark voneinander ab.

Dieses unterschiedliche Angehen von Problemlösungen kann insbesondere auch in der Projektarbeit zu Differenzen und Spannungen führen.

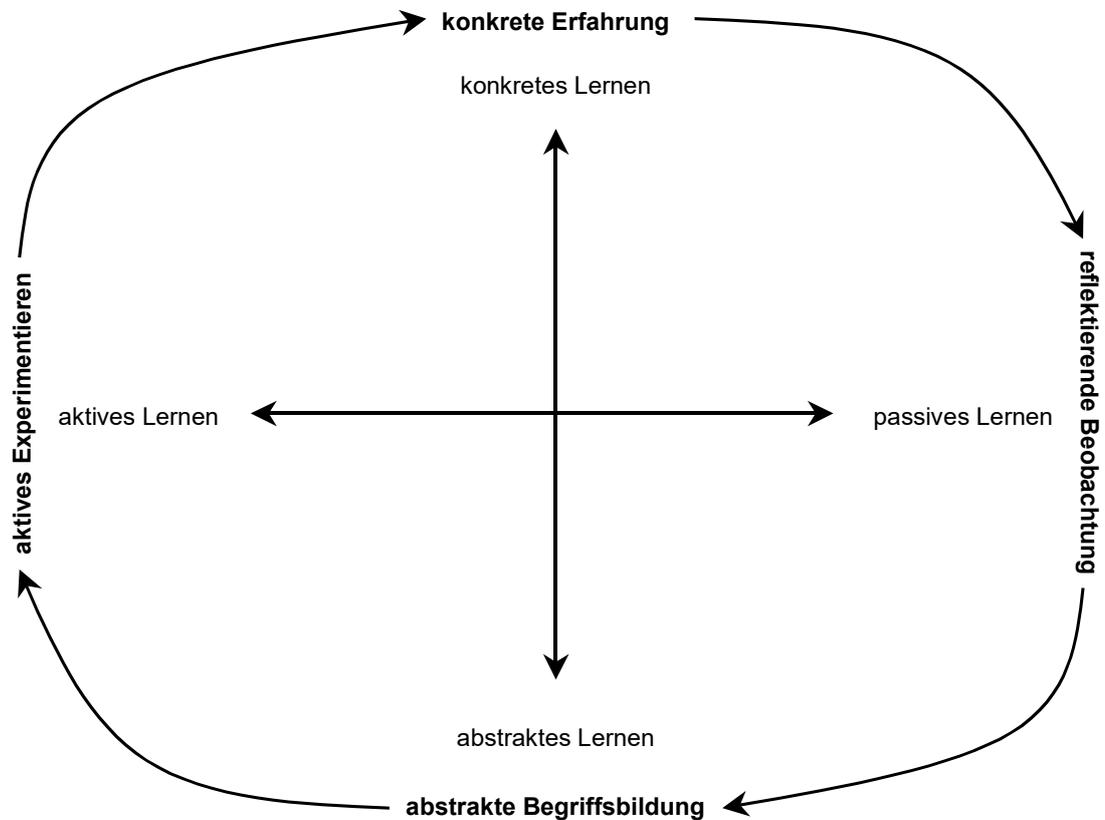
#### 1.3. Prägende Elemente

Der Lern- und Arbeitsstil ist eine durch die Einflüsse unseres Lebens geprägte individuelle Eigenschaft, die bestimmt wird und wurde durch

- Kindheit (Werte, Normen)
- Zeitgeist (geschichtliche Entwicklung, kulturelle Umgebung usw.)
- Familienkonstellation
- Geschlecht
- Schule(n)
- Peergroup
- Wohnumwelt
- Gesundheit (Behinderung)

**1.4. Verhaltensmuster und Biographie**

Das Lernmodell von Kolb geht von vier verschiedenen Verhaltens- und Lernstrategien aus, welche für einen vollständigen Lernprozess alle gleich wichtig sind. Lernen kann laut seiner Theorie nur stattfinden, wenn es als Zyklus verstanden wird, in dessen Verlauf alle vier Phasen durchlaufen werden.



"Lernen und sich Verändern sind die Ergebnisse der Wechselwirkung zwischen emotionalen Erfahrungen und kognitiven Prozessen, zwischen passivem Beobachten und aktivem Experimentieren." (Bakker, Huizing, 1991, Seite 9)

Idealerweise sollten wir nun also gleichmässig über diese vier Strategien verfügen. Tatsache ist jedoch, dass die meisten von uns eine oder zwei Lernarten bevorzugen und die anderen eher meiden. Kolb unterscheidet vier Lernstile, wobei alle gleichwertig sind, und jeder Stil über Stärken und Schwächen verfügt.

## 2. Bedeutung für Projektleitung & Teams

---

Lernstilbestimmungen können für Teams interessant, spannend und enorm wichtig sein. Durch das Kennen lernen und die Konfrontation mit den verschiedenen Lernstilen sind die Teilnehmenden in der Lage, bestehende Vorlieben und Abneigungen in Bezug auf das miteinander Arbeiten zu verstehen.

- Die vorhandenen Stärken und Schwächen im Team und bei den Einzelnen sind bekannt.
- Das Wissen, dass jeder Stil seine Stärken und Schwächen hat, baut Vorurteile ab, das Nicht-Verstehen und Nicht-verstanden-Werden können eingeordnet werden.
- Das Ausnützen von Gruppensynergien wird wesentlich unterstützt, da vorhandene Ressourcen nicht für Widerstände oder Konfliktlösungen gebraucht werden.
- Die Arbeitsaufteilung im Team kann den Stärken entsprechend optimiert werden, sowohl grundsätzlich wie auch phasenweise. Dadurch wird die Motivation und Identifikation unterstützt.
- Schwächen in Teams, durch eine Untervertretung eines Stils, können erkannt und durch entsprechende Massnahmen kompensiert werden.

Diese Kriterien gelten auch für die Funktion der Projektleitung. Auch hier gilt: ***Teams mit Teilnehmenden welche verschiedene Lernstile haben, enthalten durch die unterschiedliche Vorgehensweise ein grosses Konfliktpotential, aber auch ein grosses Potential für kreative und innovative Lösungen.***

Die Kenntnis über die verschiedenen Arbeitsstile und die Transparenz darüber, kann als Konfliktprophylaxe eingesetzt werden. Projektteilnehmende können ihren Stärken und den Bedürfnissen des Projektablaufes entsprechend eingesetzt werden. Dies als Kombination zur geforderten Fachkompetenz. In der Projektleitung kenne ich die Stärken meines Teams, weiss aber auch, wo Schwächen, welche durch eine evtl. Untervertretung eines Stiles vorhanden sein können, liegen. Diese Schwächen können durch entsprechende Massnahmen kompensiert oder entschärft werden.

### **3. Lernstiltypen**

---

#### **3.1. Merkmale der Lernstile**

Die Typisierungen sind idealtypisch beschrieben, damit sie besser erkannt werden können. Es ist davon auszugehen, dass es immer bedeutet; es kann - und nicht, es muss sein, dass ...

Genau zu beachten ist auch die Stärke der Dominanz und ob bzw. welche andere Dominanz noch vorhanden ist. Grundsätzlich ist es so, dass Gegenpole sich am besten spiegeln. Sie konfrontieren sich laufend mit ihren Schwächen. Das bedeutet, dass die Stärken der Entscheiderinnen die Schwächen der Entdeckerinnen sind und umgekehrt, die Stärken der Macherinnen die Schwächen der Denkerinnen sind und umgekehrt.

#### **3.2. Entdecker/innen**

- zeichnen sich aus durch eine scharfe Wahrnehmung der Umgebung
- hören das Gras wachsen; siebter Sinn (haben darum Mühe mit der Arbeitsweise der Entscheider/innen und Denker/innen)
- haben eine starke Einbildungskraft und grosse Phantasie
- sammeln unermüdlich Fakten und kauen sie lange wieder, bis sie zu Schlussfolgerungen kommen
- schieben Entscheidungen möglichst lange auf weil sie immer neue Alternativen sehen und sich nicht den Weg verbauen wollen
- auf eine Frage 12 Antworten; dies können Entdecker/innen gut akzeptieren (viele Wege im Raum stehen lassen)
- brauchen Freiraum die eigenen Aussagen immer wieder neu zu interpretieren (sind auf der Suche)
- entwickeln neue Ideen
- erkennen Probleme
- wollen sich nicht sofort exponieren - brauchen Zeit, Zuschauen und Vertrauen
- lassen sich stark von Gefühlen und weniger von Fakten leiten
- die Atmosphäre hat oft höheren Stellenwert wie die Sache selbst
- haben eher Mühe sich sofort für einen klaren Weg zu entscheiden

#### **3.3. Denker/innen**

- haben Modelle verinnerlicht, welche aus Theorien, Begriffen und Gesetzmässigkeiten bestehen (Kasten mit vielen Schubladen und einer logischen Ordnung, sie können zuordnen und wissen wo Informationen abgelegt werden müssen)
- können Sachen sehr gut einordnen ohne sich von Emotionen beeinflussen zu lassen, zuerst die Sache - dann das Gefühl
- suchen nach allgemeingültigen Schlussfolgerungen
- können Theorien entwickeln und suchen nach Objektivität, Logik und Exaktheit
- sind häufig Perfektionisten
- brauchen Raum und Zeit für sich (Bedenkzeit) um die Theorien zu entwickeln und zu studieren
- suchen fachliche Streitgespräche als Herausforderung
- sie können damit leben, dass eine Theorie in sich stimmt, die Praxis ist nicht wichtig
- sie brauchen Konzepte. sind eher strukturierte Menschen
- Sprache: I.B. es ist bewiesen, dass ...

- das Spielerische, das Ausprobieren bereitet eher Mühe
- Emotionalität wird häufig verdrängt
- einsamer DenkerIn

#### **3.4. Entscheider/innen**

- wollen Ideen, Theorien und Modelle in die Praxis umsetzen und überprüfen
- sind Pragmatiker mit der Philosophie: wenn es funktioniert ist es gut
- haben starkes Interesse an Ergebnissen und Nutzen
- erwarten möglichst alle Informationen / Theorien damit sie schnell entscheiden können
- brauchen Konsens in der Vorgehensstrategie (wollen es nicht später nochmals diskutieren)
- Analysen haben hohen Stellenwert
- gehen ohne Umwege auf das Ziel zu (im Gegensatz zu Entdecker/innen) und können schnell entscheiden
- setzen Konzepte um, lösen Probleme sachlich und direkt
- können sich gut abgrenzen - auch zwischenmenschlich
- Sache zuerst, nicht emotional (das hat zur Folge, dass ...)
- Visionen sind nicht unbedingt ihre Stärke
- entscheiden schnell, sammeln dadurch nicht alle Möglichkeiten
- arbeiten lieber allein

#### **3.5. Macher/innen**

- offen für alles, besonders für praktische Erfahrungen
- Philosophie: man muss alles einmal ausprobieren
- sind flexibel, lassen sich nicht von Theorien hindern (brauchen keine Gebrauchsanleitung)
- lassen sich durch alles Neue begeistern, lieber keine Routine
- lieben Herausforderung und Risiken
- machen Erfahrungen durch Umsetzen - man wird kompetent, wenn man handelt
- überwinden Widerstände
- suchen positive Rivalitäten (stacheln sich gegenseitig an)
- Humor ist ein wichtiger Bestandteil eines guten Arbeitsklimas
- Brauchen "Spielräume" / Freiheiten für Kreativität
- die Sprache ist auf Handlung ausgerichtet: machen wir mal
- können ungeduldig sein
- (für andere) zu schnelles Handeln und Vorgehen
- das Handeln hat Priorität (Neigung zu blindem Aktivismus möglich)

## 4. **Arbeitspräferenzen**

---

Ausgehend von den Merkmalen und den Stärken der Stile, können die im Folgenden beschriebenen, didaktischen Konsequenzen formuliert werden.

### 4.1. **Entdeckerinnen**

lernen/arbeiten am besten durch eigene Erfahrungen und Erfahrungen anderer:

- Austesten von Methoden und Verfahren mit ausreichend Zeit und unter Einbezug alternativer Methoden & Techniken

lernen/arbeiten am besten wenn genügend Zeit und Raum zur Verfügung stehen, um Eindrücke und Wahrnehmungen zu verarbeiten:

- Entwicklungsaufgaben, die individuell angegangen werden können, die rechtzeitig in Auftrag gegeben werden und deren Abgabetermin für alle bekannt ist und eingehalten wird (nicht zu frühes Nachfragen)
- Supervisionsfunktionen im Rahmen von Workshops, Interviews, Audits, etc.

lernen/arbeiten am besten aus verschiedenen Meinungen und Standpunkten, die miteinander verglichen werden können:

- Mitgestaltung bei der Variantenbildung unter Berücksichtigung deren Einbettung in einen Gesamtkontext (Schnittstelleneinbindung)

lernen/arbeiten am besten aus visuellen Präsentationen:

- Visualisierung der Ergebnisse eines Workshops, einer Lösungsbesprechung

### 4.2. **Denkerinnen**

lernen/arbeiten am besten aus Problemstellungen, die Teile von Systemen/Modellen sind:

- Moderation von Kreativarbeiten und Aufbereitung der Ergebnisse als Modell
- Beurteilung von Änderungsanträgen unter dem Aspekt der Einbindung in das Gesamtmodell

lernen/arbeiten am besten in einer strukturierten Arbeits-/Lernsituation mit klaren Zielen

- Moderation von Zielfindungsaufgaben
- Brauchen klare Aufgabenstellungen bezüglich des zu erreichenden Ziels und nicht des abzubildenden Lösungsinhaltes

lernen/arbeiten am besten, wenn Zusammenhänge zwischen Ideen, Situationen und Ereignissen hergestellt werden können

- Definition und Visualisierung von Lösungen, Verfahren und Plänen in abstrakter Weise (Kontextmodelle, grafische Vorgehenspläne, Wirkungszusammenhänge)
- Verwendung von Visualisierungstechniken mit Modellcharakter (lineare Modelle, Tabellen, Wirkungsdiagramme)

lernen/arbeiten am besten, wenn sie Knacknüsse vorgesetzt bekommen

- Komplexe Aufgabenstellungen mit minimaler Inhaltseinschränkung (was ist das Ziel der Aufgabenstellung und nicht wie sieht die Lösung aus)

lernen/arbeiten am besten, wenn es ruhig ist und Ordnung herrscht

- Klare Verfahrensvorstellungen mit definierten Ergebnissen und Hilfsmitteln (Common Language, Common Method und Technique)
- Unterstützen durchdachte Methoden und Standards und sind kontinuierlich bestrebt, Verbesserungsvorschläge einzubringen

#### 4.3. Entscheiderinnen

lernen/arbeiten am besten, wenn eine Theorie in die Praxis umgesetzt und getestet werden kann

- Moderationsaufgaben bei der Umsetzung von Lösungen
- Prozessownerfunktionen, zur Sicherstellung der Umsetzung und der kontinuierlichen Umsetzung von eingebrachten Verbesserungsvorschlägen

lernen/arbeiten am besten, wenn ein Zusammenhang zwischen Arbeitsgebiet/Lernstoff und einem Problem in der eigenen Praxis besteht

- Suchen die Begründung, den Nutzen einer Aufgabenstellung/Lösung und fühlen sich verantwortlich für die anschließende Umsetzung

lernen/arbeiten am besten, wenn Techniken vermittelt werden, die ein praktisches Resultat haben

- Evaluation von vorgeschlagenen Lösungen, Verfahren und Techniken unter dem Aspekt des Auftragsnutzens (Effizienz, Ziel Unterstützung, Kosteneffizienz, etc.)

lernen/arbeiten am besten durch Arbeiten/Lernen am Modell

- Gutachterfunktionen bei der Beurteilung der Zielerreichung von erarbeiteten Lösungsvorschlägen

lernen/arbeiten am besten durch zielgerichtete und planmässige Arbeitsweise

- Klare Verfahrensvorstellungen mit definierten Ergebnissen und Hilfsmitteln (Common language, Common Method und Technique)
- Aufgabenstellungen mit einer definierten Vorgehens-, Zeit-, Kosten- und Qualitätsplanung werden angestrebt.
- liegen diese nicht vor, so werden diese Vorgaben zuerst erstellt

#### 4.4. Macherinnen

lernen/arbeiten am besten anhand herausfordernder und spannender Aufgaben, welche die Rivalität fördern und Risiken zulassen

- Testläufe durchführen und anschliessend die Zielvorstellungen beurteilen
- Beurteilung von Änderungsanträgen erst nach Überprüfung derer Machbarkeit durch Simulationen

lernen/arbeiten am besten, wenn das Programm abwechslungsreich ist und Arbeitsformen angeboten werden, welche die Aktivität fördern

- Abgegrenzte, nicht langandauernde Aufgabenstellungen werden bevorzugt

lernen/arbeiten am besten in einer Gruppe, wo Humor und Lachen Platz haben

- Arbeiten in Taskforces, die experimentell oder explorativ arbeiten müssen

lernen/arbeiten am besten wenn sie/er ab und zu im Mittelpunkt steht, indem sie/er z.B. eine Präsentation gestalten oder Leitungsfunktion übernehmen kann

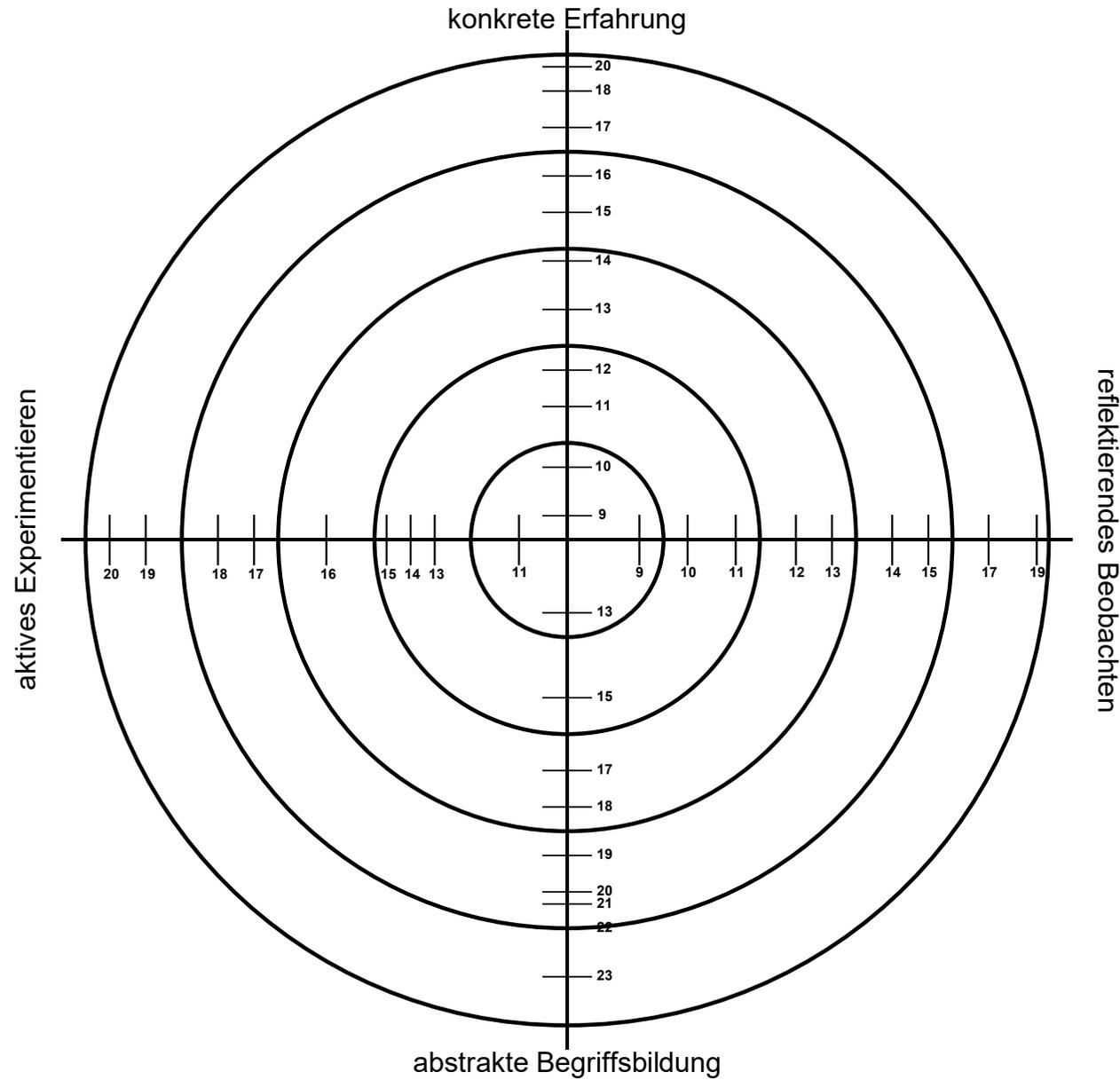
- Moderationsaufgaben für die Durchführung, aber nicht unbedingt ganzheitliche Planung von Testprozessen (Verfizierungsverfahren)

## 5. Bestimmen von Lern-/Arbeitsstil

Die folgende Bestandsaufnahme wurde entworfen, um Ihren Arbeits-/Lernstil herauszufinden.

1. Vergleichen Sie bei jeder Zeile die vier nebeneinanderstehenden Wörter miteinander.
2. Bei jeder Zeile fragen Sie sich, welches der vier Wörter Ihrem Arbeits-/Lernstil am meisten entspricht.
3. Das Wort, das am besten zu Ihnen passt, bekommt 4 Punkte, das nächstbeste 3, das folgende 2 und das am schlechtesten passende 1 Punkt.
4. Es ist wichtig, dass Sie allen Wörtern der 9 Zeilen Punkte zuordnen.
5. Achtung: Es gibt keine guten oder falschen Antworten, Ziel des Tests ist einzig, Ihren persönlichen Lernstil herauszufinden.

1.	<input type="checkbox"/> unterscheidend	<input type="checkbox"/> vorläufig	<input type="checkbox"/> beteiligt	<input type="checkbox"/> praktisch
2.	<input type="checkbox"/> empfänglich	<input type="checkbox"/> relevant	<input type="checkbox"/> analytisch	<input type="checkbox"/> unparteiisch
3.	<input type="checkbox"/> fühlend	<input type="checkbox"/> betrachtend	<input type="checkbox"/> denkend	<input type="checkbox"/> handelnd
4.	<input type="checkbox"/> akzeptierend	<input type="checkbox"/> Risiken eingehend	<input type="checkbox"/> (be-)urteilend	<input type="checkbox"/> bewusst
5.	<input type="checkbox"/> intuitiv	<input type="checkbox"/> produktiv	<input type="checkbox"/> logisch	<input type="checkbox"/> fragend
6.	<input type="checkbox"/> abstrakt	<input type="checkbox"/> durch Wahrnehmung	<input type="checkbox"/> konkret	<input type="checkbox"/> aktiv
7.	<input type="checkbox"/> auf die Gegenwart gerichtet	<input type="checkbox"/> reflektierend	<input type="checkbox"/> zukunftsgerichtet	<input type="checkbox"/> nützlich
8.	<input type="checkbox"/> Erfahrung	<input type="checkbox"/> Beobachtung	<input type="checkbox"/> Begriffe bildend	<input type="checkbox"/> prüfend
9.	<input type="checkbox"/> intensiv	<input type="checkbox"/> zurückhaltend	<input type="checkbox"/> begründet	<input type="checkbox"/> verantwortlich
	<input type="checkbox"/> konkrete Erfahrung	<input type="checkbox"/> reflektierende Beobachtung	<input type="checkbox"/> abstrakte Begriffsbildung	<input type="checkbox"/> aktives Experimentieren



## Teil V Financial Due Diligence

### 1. Fallstudie Financial Due Diligence

#### 1.1. Ausgangslage

Als Berater des Kaufinteressenten beurteilen Sie einen mittelständischen Produktionsbetrieb (Spritzguss für Industriekomponenten). Im Rahmen der Financial Due Diligence haben Sie die Jahresabschlüsse der letzten Jahre erhalten.

#### 1.2. Aufgabenstellung

Analysieren Sie die vorliegenden Jahresabschlüsse und halten Sie Ihre Feststellung auf einem Flipchart in Stichworten fest, um diese der Klasse präsentieren zu können.

#### 1.3. Jahresabschlüsse

ERFOLGSRECHNUNGEN	2006	2007	2008	2009
Nettoerlöse		34'650'322	35'950'951	38'650'075
Materialaufwand		-14'206'632	-14'739'890	-15'073'529
Bestandesänderungen HF		-4'734	-40'300	299'502
Bestandesänderungen FF		-46'282	91'840	31'172
<b>Bruttoerfolg</b>		<b>20'392'674</b>	<b>21'262'601</b>	<b>23'907'220</b>
Personalkosten		-11'672'983	-12'472'112	-11'972'562
Betriebskosten		-4'589'922	-4'507'663	-4'884'221
Abschreibungen materielles AV		-2'208'011	-2'249'891	-2'046'009
Abschreibungen immaterielles AV		-1'000'000	-950'000	-668'800
Abschreibungen finanzielles AV		-	-	-
Zinsen		-436'200	-447'096	-359'613
Steuern		-161'853	-211'946	-1'325'338
<b>Reingewinn</b>		<b>323'705</b>	<b>423'893</b>	<b>2'650'677</b>
Ausschüttung		-200'000	-300'000	-2'000'000
Reservenzuweisung		-123'705	-123'893	-650'677
Kontrollsumme		-	-	-

BILANZEN	2006	2007	2008	2009
Liquide Mittel	2'219'652	1'938'044	2'849'200	1'197'932
Forderungen	3'756'930	3'850'036	3'994'550	3'865'008
Vorräte Rohmaterialien	2'363'321	2'477'181	2'319'004	1'546'003
Vorräte HF	887'456	892'190	932'490	632'988
Vorräte FF	1'910'021	1'956'303	1'864'463	1'833'291
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>11'137'380</b>	<b>11'113'754</b>	<b>11'959'708</b>	<b>9'075'221</b>
materielles Anlagevermögen	11'040'054	11'249'456	11'366'719	12'766'280
immaterielles Anlagevermögen	4'000'000	3'800'000	3'040'000	2'432'000
finanzielles Anlagevermögen	501'956	489'302	513'459	278'819
<b>Anlagevermögen</b>	<b>15'542'010</b>	<b>15'538'758</b>	<b>14'920'178</b>	<b>15'477'099</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>26'679'390</b>	<b>26'652'512</b>	<b>26'879'886</b>	<b>24'552'320</b>
kfr. Verbindlichkeiten	-4'157'781	-4'210'903	-4'387'572	-4'863'113
lfr. Verbindlichkeiten	-14'620'000	-14'540'000	-14'467'000	-11'540'000
<b>Fremdkapital</b>	<b>-18'777'781</b>	<b>-18'750'903</b>	<b>-18'854'572</b>	<b>-16'403'113</b>
Grundkapital	-5'000'000	-5'000'000	-5'000'000	-5'000'000
Zuwachskapital	-2'901'609	-2'901'609	-3'025'314	-3'149'207
Dividendenzuweisung		-200'000	-300'000	-2'000'000
Reservenzuweisung		-123'705	-123'893	-650'677
<b>Eigenkapital</b>	<b>-7'901'609</b>	<b>-7'901'609</b>	<b>-8'025'314</b>	<b>-8'149'207</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>-26'679'390</b>	<b>-26'652'512</b>	<b>-26'879'886</b>	<b>-24'552'320</b>

**1.4. Zusatzinformationen zu den Jahresabschlüssen**

Dem Anhang zum Abschluss 2008 entnehmen Sie, dass Rohmaterialien, zu 2/3 des Einstandspreises bewertet, Halb- und Fertigfabrikate hingegen zu den vollen Herstellungskosten bewertet sind.

In Bezug auf Abschreibungssätze und -methoden liegen keine Angaben vor.

Für die Bewertung der Unternehmung haben sich Verkäufer und Käufer auf die Werte aus der modifizierten Mittelwertmethode, der Methode der Discounted Cashflows sowie als Indiz für mögliche Wertsteigerungen soll des Ansatzes des Economic Value Added beigezogen werden.