



Urs Baumann, VR-Vorsitzender Lantal AG



Stefan Arn, CEO AdNovum AG



Professor Urs Füglistaller,

St. Galler KMU-Tag

MITARBEITER UND KUNDEN P

ROSMARIE GERBER

Flexibilität und Lust am Produkt, ehrliches Engagement für Mitarbeiter- und Kundenbedürfnisse wurde am zweiten St. Galler KMU-Tag als Erfolgsrezept in harten Märkten zelebriert.

Was haben der ehemalige Vorstand eines Auto-Multis, ein Textil-Baron aus Langenthal, der CEO eines IT-KMU's und zwei Professoren der Universität St. Gallen mit einigen KMU-Hunderttschaften gemeinsam? Sie lancieren ihre Dienstleistungen und Produkte in den Märkten des

Beschleunigungszeitalters und profitieren gleichzeitig von tradierten ethischen Werten des Unternehmertums. 864 KMU-Kader, Unternehmer und einige wenige Unternehmerinnen engagierten sich am St. Galler KMU-Tag an einem Diskurs der besonderen Art.

«Nur Menschen, die sich sicher

sind, dass ein Fehler nicht das Aus bedeutet, können Initiative und Kreativität entwickeln», mahnte Daniel Goeudevert, ehemals Mitglied des Konzernvorstandes bei VW, heute Vize der FEDRE Fondation pour l'Economie de le Développement durable des Regions d'Europe. Und Goeudevert zelebrierte nicht nur traditionelle zwischenmenschliche Werte, er bediente sich bei Victor Hugo um in die Zukunft zu weisen: «Vision ist Logik mit etwas Mut».

Christian Belz, Professor für Marketing an der Universität St.

Gallen, plädierte für Individualisierung und Kundennähe und dafür, dass die anspruchvollsten Kunden im innerbetrieblichen Verkehr als Multiplikator funktionieren sollten. Belz: „Kleine Unternehmen, die nachahmen, laufen in Gefahr, die grossen Fehler der grossen Betriebe zu repetieren.“

MITARBEITER-POTENTIAL

Urs Baumann, als Verwaltungsratsvorsitzender der Lantal Textiles unter anderem für schwer brennbare und superleichte Textilien in Flugzeugen, Bussen und Bahnen und für das





Direktor Institut KMU



Christian Belz, Professor für Marketing Uni SG



Daniel Goeudevert, ehemals Mitglied Konzernvorstand VW

FLEGEN, AUFBRUCH WAGEN

Überleben eines textilen Schweizer Unternehmens von Weltruf verantwortlich, stellte mit viel Nüchternheit fest, «Werke kann man nur durch Veränderung bewahren». Baumann, der seine Textilien über lange Jahre mit unternehmerischer Bodenhaftung veredelt hatte, ist einmal mehr über eine frühzeitig eingeleitete Nachfolgeregelung zum schweizerischen Vorzeigeunternehmer geworden. Die Grundwerte des Unternehmers, sein Zusammengehen mit der Belegschaft, Architektur und Einrichtung der Büros seien es,

die letztlich «werktreue» Produkt-Auftritte in harten Märkten möglich machten, unterstrich der Langenthaler Textilbaron. Urs Baumann: «Unternehmer nützen das intellektuelle Potential der Mitarbeiter zu wenig.»

ECHTE WERTE

Stefan Arn, CEO der AdNovum AG, einer der Überlebenden des IT-Crash's, vorweg auf die Entwicklung sicherheitskritischer IT-Lösungen für Geldinstitute und den Bund spezialisiert, lobte die profunde Ausbildung helvetischer IT-

Ingenieure und warnte vor leichtfertigen Auslagerungen. Arn distanzierte sich von den Wolkenschiebereien seiner Branche während der IT Blase: «Wir haben echte Werte geschaffen.»

FUNKEN ENTFACTHEN

Urs Füglistaller, Professor an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor des Institut KMU sprach von der Einsamkeit der KMU in hart umkämpften Märkten. «Ein fairer und wettbewerbsfähiger Umgang mit Mitarbeitenden muss der Funke sein», so

Füglistaller, «der das Feuer im Unternehmen entfacht». Mit aussergewöhnlich profunden Referaten und unhelvetisch regen Pausendebatten haben Füglistaller und sein Institut möglicherweise kein KMU-Feuer entfacht, aber eine Plattform geschaffen, die für Schweizer Klein- und Mittelunternehmen zur Vitaminpille geraten könnte.

Mehr Information:
www.kmu-tag.ch



Hocoma AG, Volketswil

DER TRAUM VOM LAUF

EV MÜLLNER

Zwei Elektroingenieure und ein Ökonom konstruieren einen Gangtherapieroboter und gründen im Jahr 2000 mit zehn privaten Investoren die Hocoma AG. Seit 2003 schreibt das Unternehmen schwarze Zahlen und vertreibt den Lokomat bereits in acht verschiedene Länder.

Wer kennt sie nicht, die Geschichte von Heidi und ihrer gehbehinderten Freundin Klara. In Johanna Spyris Alpenepos lernt Klara beim Alp Öhi und bei Heidi in den Bündnerbergen laufen. Laufen - das Setzen der Füsse, die Verarbeitung visueller Eindrücke, um zielgerichtet zu gehen, das Reagieren auf Unebenheiten funktioniert für gesunde Menschen ganz automatisch. Doch hinter diesem banal scheinenden, unbewusst ablaufenden Prozess stecken hochkomplexe Abläufe - 50 Muskeln mit mehreren Tausend Fasern müssen gesteuert werden. Daher ist ein solches Happy End, wie es Klara erlebt, nur wenigen Patienten nach einer Querschnittslähmung, einer Schädigung des Rückenmarks oder eines Hirnschlags beschieden. Nicht selten sind sie für immer an den Rollstuhl gefesselt. Bei Patienten mit Hirnschädigungen wäre der Bewegungsapparat zwar funktionsfähig. Trotzdem bleibt der Körper

blockiert, weil die Steuerung, die Anweisung aus dem Gehirn, fehlt. Der völligen Verkümmern der Muskeln kann dann nur noch durch physiotherapeutisches Training entgegengewirkt werden.

THERAPIE AM LAUFBAND

Seit Jahrzehnten arbeitet die Zürcher Klinik Balgrist am Rehabilitationstraining mit Hilfe der Laufband-Therapie. Die Methode, die sich mittlerweile europaweit durchgesetzt hat, ist jedoch aufwendig und mit höchster körperlicher Anstrengung der Physiotherapeuten verbunden. Nicht selten führt es bei ihnen zu ernstesten Rückenschmerzen. Denn der Patient muss manuell von bis zu drei Therapeuten, die ihn von den Seiten und von hinten stützen und seine Beine führen, unterstützt werden. Damit ist die Zeit, die jeder einzelne Patient trainieren kann, auf einige Minuten pro Tag beschränkt. Dabei können sich

manche Schädigungen, beispielsweise bei unvollständigen Querschnittslähmungen, durch regelmässiges Training zurückbilden. An dieser Stelle setzt der «Lokomat» der Firma Hocoma aus Volketswil an - ein so genannter Gangtherapieroboter. Er hat Ähnlichkeit mit einem Laufband in einem Fitnessstudio mit einer aufmontierten Halterung, ist aber wesentlich komplizierter und erfüllt mehr Funktionen als nur den Läufer fit zu machen. Ziel der Therapie ist es, dem Patienten selbständiges Gehen zu lehren. Der Patient wird dabei, je nach Gesundheitszustand mit mehr oder weniger Gewicht, von einer Aufhängung gestützt. Er ist an den Füssen, Knien und der Hüfte festgeschnallt, so dass der Lokomat die Steuerung der Gehbewegung übernimmt. Sobald der Patient in der Lage ist, etwas Kraft in die Bewegung zu stecken, kann dies im Lokomat gemessen, und die maschinelle Unterstützung entsprechend reduziert werden. Die Patienten können in dem Gerät so viel trainieren, wie es ihrem Zustand förderlich ist. Mit dem Lokomat ist der beschränkende Faktor nun der Patient selbst und nicht mehr der Therapeut.

MUSIKBEIZ ODER LOKOMAT

Gery Colombo, ETH Elektroingenieur, war Forschungsleiter an

der Klinik Balgrist und arbeitete in dieser Funktion auch mit Patienten am Laufband. Bereits 1995 kam ihm die Idee, die körperlich anstrengende Arbeit maschinell zu erleichtern, um auch den Patienten mehr Trainingszeit bieten zu können. Zusammen mit zwei Freunden, die er 1986 während eines Praktikums kennen gelernt hatte, war er auf der Suche nach einer innovativen Geschäftsidee mit der sie die Firma gründen könnten, deren Namen «Hocoma» sie schon damals, 1986, erdacht hatten. Die drei trafen sich hin und wieder für ein Brainstorming, bei denen neben Audioverstärkern oder Musikbeiz auch einmal an die Entwicklung einer EMG Software gedacht wurde. Letztere erwies sich aber im Businessplan als nicht lohnend. Mit der automatisch unterstützten Laufbandtherapie stand nun eine Idee im Raum, für die ein echtes Bedürfnis am Markt gegeben war. Gleichzeitig verfügte das Team auch über eine sehr gute Ausgangsbasis, um die Idee zu realisieren und zu kommerzialisieren.

WOHER NEHMEN

Der Lokomat ist ein eindrückliches Beispiel für das Zusammenwachsen verschiedener Wissensbereiche. So flossen im Laufe der Entwicklung orthopädiemechanisches, medizinisches, mechani-



kmu
sélection

EN LERNEN

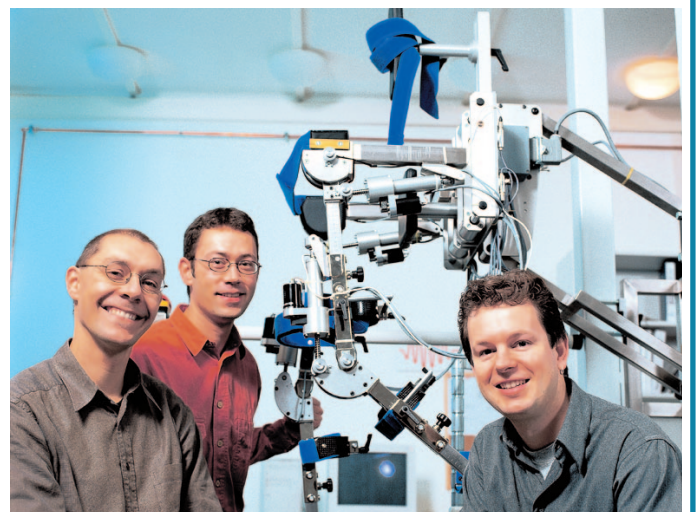
sches, elektrotechnisches und schliesslich auch IT sowie wirtschaftliches Know-how in den Lokomaten ein. Hier wird deutlich, dass es, um Erfolg am Markt zu haben, längst nicht genügt, eine gute Idee zu haben. Gerade in den sehr frühen, kreativen Phasen unternehmerischer Aktivität geht es darum, die nötigen Ressourcen zu beschaffen, um langfristig Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Doch genau darin liegen für angehende Unternehmer erhebliche Hürden. Ohne einen Track-Record, ohne eine starke Marke oder finanzkräftige Firma im Rücken ist der Unternehmer auf sich allein gestellt. Gelingt es ihm nicht, Reputation und Glaubwürdigkeit aufzubauen, ist die Idee wahrscheinlich zum Schubladendasein verdammt.

Am Beispiel von Gery Colombo und seinem Team ist dieses Zusammenfließen verschiedenster Ressourcen - und zwar personeller, sozialer, finanzieller, physischer, technologischer und organisatorischer Art - eindrücklich nachvollziehbar. Mit zwei ETH-Elektroingenieuren (Gery Colombo, Matthias Jörg) und einem Ökonomen (Peter Hostettler) vereinte das Team bereits am Anfang sehr viel relevantes Wissen. Im Laufe der Entwicklungszeit ergab sich eine weitere Spezialisierung. Gery Colombo über-

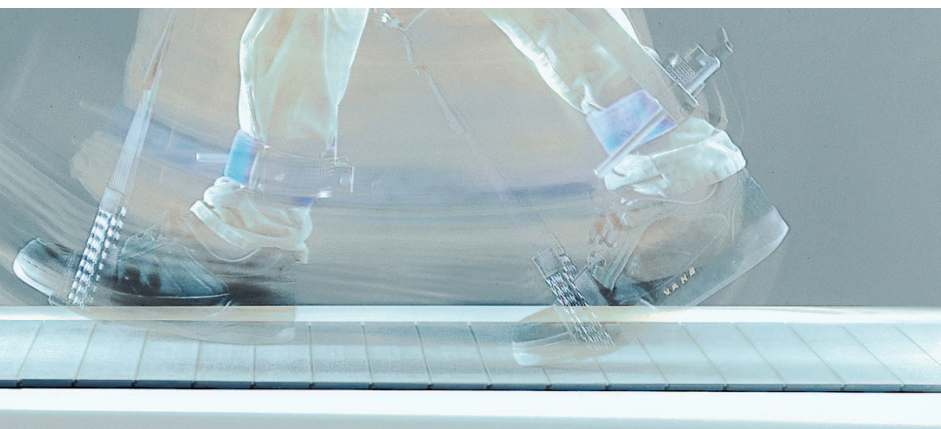
nahm die Softwareseite, Matthias Jörg die Elektronik. Aber auch persönlich ergänzen sich die drei auffallend gut. Einerseits wird Gery Colombos Freude am Risiko durch die etwas vorsichtigeren Freunde einem Realitätscheck unterzogen, andererseits treibt er das ganze Team mit seinen Visionen an. «Ich denke, letztendlich ist es wichtiger für den Erfolg, wie sich das Team ergänzt, als dass die Menschen sich lange kennen» sagt Gery Colombo.

RESSOURCEN

Sehr viele entscheidende Ressourcen konnte das Team über Gery Colombos Arbeitgeber, das Paraplegikerzentrum der Uniklinik Balgrist aktivieren, die in der Laufbandtherapie eine weltweit führende Institution ist. Da die Klinik ein grosses Interesse an der Erforschung neuer Therapiemethoden hat, unterstützte sie das Team um Gery Colombo sowohl materiell, durch die kostenlose Bereitstellung der Forschungseinrichtungen, als auch ideell mit dem guten Ruf der Klinik, die dem Team Glaubwürdigkeit im Auftritt gegenüber neuen Partnern verlieh. Nicht zu unterschätzen für die Entwicklung des Lokomaten war die Möglichkeit für Gery Colombo, sich zunächst im Windschatten seines Chefs, Professor Dietz, einen Namen auf



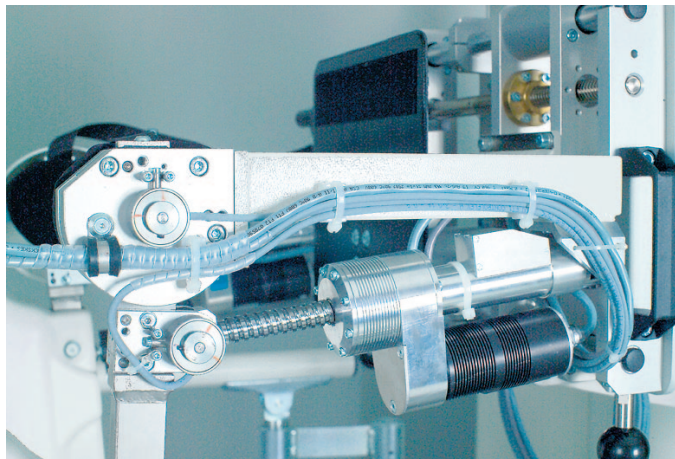
Von links: Peter Hostettler, Matthias Jörg, Gery Colombo



HOCOMA AG

GmbH Gründung:	1996
AG Gründung:	2000 (mit rund 10 privaten Investoren)
Gründungsteam:	Gery Colombo (Elektroingenieur, ETH), Peter Hostettler (Ökonom), Matthias Jörg (Elektroingenieur, ETH)
Umsatz:	erster Umsatz 2001, CHF 3 Mio in 2003
Erste schwarze Zahlen:	2003
Verkauf:	bis inkl. 2004 40 Lokomaten
Mitarbeiter 2004:	0,5 davon in der Produktentwicklung
Preis pro Gerät:	CHF 200 000 bis 300 000 (je nach Ausstattung)

kmu sélection



diesem Gebiet aufzubauen. Auf dieser Ausgangsbasis wurden Kooperationen mit der Woodway GmbH, der führenden Herstellerin von Lamellenlaufbändern, sowie dem Institut für Automatik der ETH aufgebaut. Im Jahr 2000 konnten über das Netzwerk der drei Gründer auch private Investoren für die AG-Gründung gefunden werden. Während das Interesse der ETH und der Klinik Balgrist in erster Linie der wissenschaftlichen Verwertung gilt, hat Woodway ein ganz besonderes Interesse am Lokomaten. Denn langfristig könnte er das Ende der einfachen, von Woodway hergestellten Laufbänder bedeuten. In der Kooperation liefert Woodway Teile des Lokomotionssystems, das Laufband sowie die Aufhängvorrichtung und finanzierte, abgesehen von den Arbeitsstunden, die Entwicklungskosten.

«Für uns spielte auch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) eine wichtige Rolle» sagt Gery Colombo rückblickend. Das Projekt Lokomat wurde 1998 als KTI-Projekt angemeldet, in dessen Rahmen ein funktionsfähiger Prototyp fertig gestellt wurde und eine Post-Doc Forschungsstelle im Balgrist finanziert wurde. Im Rahmen von Zusammenarbeitsverträgen sicherte sich Hocoma das Patentrecht für den Lokomaten und das weltweite, exklusive Produktionsrecht.

PROTOTYP ZUM WELTMARKT

Der erste, noch etwas ungelentk wirkende Prototyp wurde vor fünf Jahren fertig gestellt, so dass sich das Team an den Aufbau der Produktion und die Vermarktung machen konnte. Dafür gründeten sie mit Unterstützung einiger privater Investoren 2000 die Hocoma AG. Bis 2002 konnten bereits sechs der 300 000 Franken teuren Geräte verkauft werden. Das Produkt überzeugt. Eine kanadische Klinik orderte ein Exemplar, ohne es jemals gesehen zu haben. Das langfristige Marktpotential schätzt Gery Colombo auf 5000 bis 6000 Lokomaten weltweit. Auch das erwachte Kostenbewusstsein im Gesundheitssektor spricht für den Lokomaten, ist doch die Therapie mit dem Gerät verlässlicher kalkulierbar und günstiger als das manuelle Training. «Und die Konkurrenz hinkt

uns bisher hinterher» sagt der 38-jährige Gery Colombo, denn keiner der anderen Versuche, das Laufbandtraining zu automatisieren, hat sich bisher Erfolg versprechend entwickelt.

2004 war der Markteintritt erfolgreich gemeistert und das Projekt Lokomat mit seinen Erfindern mit verschiedenen Preisen, unter anderem dem Jungunternehmerpreis der De Vigier Stiftung und dem Ernst & Youngs Entrepreneur of the Year ausgezeichnet. Jeder einzelne der Lokomaten wird im Volketswiler Industriegebiet zusammengebaut. Die Teile werden grösstenteils zugekauft, aber der Antrieb, in dem viel Know-how steckt ist eine hundertprozentige Eigenproduktion. 2004 werden voraussichtlich 24 Lokomat Systeme in acht verschiedene Länder verkauft, darunter auch Thailand und die USA. Doch auch das war für die Tüftler kein Grund, sich zurückzulehnen. Schon haben sie ein zweites Produkt fast zur Serienreife entwickelt: Eine Maschine, mit der bettlägerige Patienten trainiert werden können, gegebenenfalls auch im Liegen.

EV MÜLLNER



Ev Müllner ist Studienleiterin des Intensivstudiums KMU und Fallstudienautorin am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen
ev.muellner@unisg.ch

**Schweiz. Institut für Klein- und Mittelbetriebe
 an der Universität St. Gallen**

Nachfolge-Stau bei mittleren Unternehmen

GENERATIONENKONFLIKT GEFÄHRDET ARBEITSPLÄTZE

ADRIAN AEBI, JOEL FRÜH, THIERRY VOLERY

Zwei Drittel der über sechzigjährigen Unternehmer und Unternehmerinnen haben ihre Nachfolge nicht geregelt. Die komplexen Rahmenbedingungen einer Betriebsübergabe und emotionale Befangenheit gefährden jährlich 20 000 Arbeitsplätze bei mittleren Unternehmen.

Gemäss Schätzungen von Banken, Amtsstellen und Beratern müssen pro Jahr etwa 10 000 bis 12 000 KMU ihre Nachfolge regeln. Das entspricht hochgerechnet zirka 65 000 bis 85 000 Arbeitsplätzen. Rund ein Viertel der Unternehmungen scheitern in dieser kritischen Phase. Die Schliessung der Betriebe und damit der Verlust von Arbeitsplätzen und Know-how ist die Konsequenz.

Das KMU-Institut der Universität St. Gallen und die BDO Visura haben in einem gemeinsamen Projekt mittlere Unternehmen aus der Lebensmittelbranche mit 20 bis 250 Beschäftigten nach der Regelung ihrer Nachfolge befragt.

Die erhobenen – nicht repräsentativen – Zahlen alarmieren: Gesamthaft 73 Prozent der Unternehmenseigner sind über 50 Jahre, 32 Prozent über 60 und 12 Prozent sogar über 70 Jahre alt. Von den über sechzigjährigen Unternehmern haben 63 Prozent ihre Nachfolge noch nicht geregelt.

Für die zwei Drittel der angejahrten Eigentümerinnen und Eigen-

tümer stehen zentrale Fragen an:

1. Suche nach einem geeigneten Nachfolger mit genügend finanziellen Mitteln

2. Emotionale Bindung an ein Lebenswerk

3. Persönlicher Umgang mit dem Wegfall des zentralen Lebensinhaltes

Der erste und zweite Problembereich kann eine Unternehmung in die Krise stürzen, der dritte Problembereich den Verkäufer. Deshalb sind in einer Nachfolgeregelung alle drei im Auge zu behalten. Unternehmensnachfolgen haben sowohl betriebswirtschaftlich als auch volkswirtschaftlich eine hohe Relevanz.

ARBEITSPLÄTZE SICHERN

Primäres Ziel der Nachfolgeregelung ist bei einem Grossteil der Unternehmer (84 Prozent) die Sicherung der Arbeitsplätze. Mit etwas Abstand folgt der Wunsch, in den Ruhestand treten zu können (53 Prozent). Dies erstaunt wenig, geben doch mehr als drei Viertel der Unternehmer ihr fortgeschrit-

tenes Alter als Hauptgrund für den Unternehmensverkauf an. Nur zehn Prozent setzen Gewinnmaximierung als Hauptziel der Nachfolge ein.

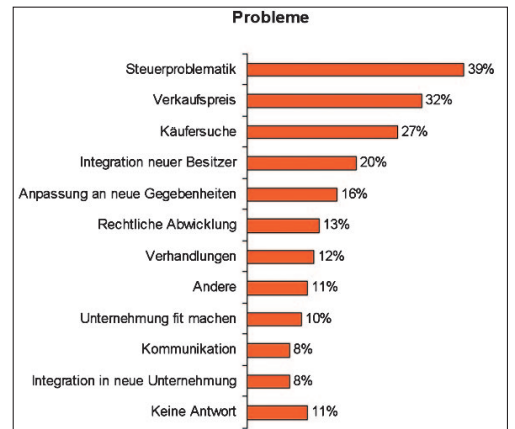
Die Sorge um die Arbeitsplätze stellt den Unternehmern ein gutes Zeugnis im Einsatz für ihre Mitarbeitenden aus. BDO Praxiserfahrungen zeigen aber auch, dass im Verlaufe des Nachfolgeprojektes der Faktor Preis immer mehr an Wichtigkeit gewinnt.

Nicht zu unterschätzen ist der Einbezug familiärer Aspekte: Für ein gutes Drittel der Unternehmer ist die Sicherung der Familientradition wichtig. Bei jeder fünften Nachfolge ist ein besonderes Augenmerk auf die Verhinderung von Erbstreitigkeiten zu legen. 63 Prozent der Unternehmer wünschen sich eine Nachfolge innerhalb der Familie.

Wunsch und Realität klaffen oft auseinander. Ziele sind widersprüchlich und deshalb schlecht umsetzbar. Wir empfehlen deshalb, bereits zu Beginn des Projektes Ziele und Prioritäten zu fixieren.

EMOTIONEN ALS BLOCKADE

Viele Unternehmer (37 Prozent) sehen sich wegen mangelnder Objektivität in Sachen Nachfolge überfordert. Andere (34 Prozent) tun sich aus emotionalen Gründen schwer. Diese Emotionen, welche zum Aufbau und zur erfolgreichen Führung der Unternehmung unabdingbar waren, sind im Ablösungsprozess plötzlich ein



Hindernis. Eine externe, neutrale, prozessbegleitende Vertrauensperson kann Distanz schaffen.

KOMPLEXER ABSCHIED

Die Komplexität des Nachfolgeprozesses wurde als weiterer wichtiger Hinderungsgrund genannt (22 Prozent). Zurecht, stellen sich doch finanzielle, rechtliche, steuerliche, strategische, ethische, aber auch persönliche und familienpolitische Fragen.

Finanzielle Hürden sind weniger ein Thema: Lediglich 13 Prozent der Unternehmer lassen sich durch die Kosten von der Nachfolgeplanung abhalten.

HAUPTSORGE STEUERN

Ist der Entscheid zur Regelung der Nachfolge einmal gefallen, geht es an die Umsetzung. Dies meist nebenher zu den ordentlichen Tagesgeschäften. Die oben-

Kein Schadenfall soll Sie vom Geschäftsziel abbringen. Fragen Sie uns.



stehende Grafik zeigt die von den teilnehmenden identifizierten Probleme im Zusammenhang mit der Umsetzung.

Zentrale Sorge der Unternehmer sind unbestritten die Steuern (39 Prozent). Dies aus gutem Grund, geht es doch meist um sehr viel Geld. Käufer und Verkäufer streben beide eine für sie möglichst steuergünstige Transaktion an. Was für die eine Partei steuergünstig ist, kann für die andere eine Mehrbelastung bedeuten. So hat beispielsweise der Bundesgerichtsentscheid vom 11. Juni 2004 (Erbenholding und indirekte Teilliquidation) die für den Käufer steuerlich optimale Übernahme mittels Finanzholding erschwert. Der Verkäufer kann in diesem Konstrukt neu nur noch unter gewissen Umständen einen steuerfreien Kapitalgewinn realisieren. Dies führt zwangsläufig zu einem Interessenkonflikt zwischen den Parteien.

Die Bestimmung des Verkaufspreises (32 Prozent) und die Suche nach einem Käufer (27 Prozent) werden als weitere grosse Stolpersteine angesehen. Ersteres birgt häufig die Gefahr, Wert und Preis

eines Unternehmens gedanklich nicht sauber zu trennen. Ein Betrieb kann zwar (insbesondere für den Eigner selbst) einen hohen Wert besitzen, auf dem Markt lässt sich aber mangels Nachfrage nur ein viel geringerer Preis lösen. Ziel muss es sein, mittels durchdachter Verkaufsstrategie eine Käuferschaft zu finden, für die das Unternehmen einen möglichst hohen Wert besitzt. Sei dies aufgrund von Synergien, strategischen Absichten, besonderer Branchenaffinität oder anderen Gründen.

EXTERNE UNTERSTÜTZUNG

Wohl aufgrund der oben beschriebenen Problematiken gaben 89 Prozent der Befragten an, für die Nachfolgeregelung professionelle Hilfe beizuziehen. Erste Adressen sind dabei Treuhänder, Rechtsanwälte sowie Beratungsunternehmen. Zwei Drittel der Unternehmer streben eine Gesamtlösung aus einer Hand an. Dies bedeutet, dass ein externer Partner gewählt werden sollte, der sowohl über betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Fachexperten verfügt.

Gründe für den Beizug eines Beraters werden unter anderem in der stärkeren Verhandlungsposition, dem grossen Beziehungsnetz, der Entlastung des Managements, der Erfahrung und Fachkompetenz, der Effizienz und insbesondere in der Objektivität gesehen.

Gegen den Berater-Beizug sprechen für die Befragten unter anderem die hohen Kosten, die Unpersönlichkeit, die Reduktion der Unternehmung auf die Finanzen, mangelnde Branchenkenntnisse sowie die Theorielastigkeit mancher Beratungen.

ADRIAN AEBI UND JOEL FRÜH



Adrian Aebi, Dipl. Ing. Agr. ETH / York MBA und Joel Früh, lic. oec. HSG, sind Unternehmensberater für Mergers & Acquisitions (Kauf und Verkauf von Unternehmen) bei BDO Visura Solothurn. Sie sind spezialisiert auf Nachfolgeregelungen und strategische Akquisitionen von mittleren Unternehmen.

Tel 032 624 65 28, Fax 032 624 65 00, joel.frueh@bdo.ch
www.bdo.ch

Thierry Volery

BUNDESGERICHT BLOCKIERT

INTERVIEW: ROSMARIE GERBER

Das Institut für Klein- und Mittelunternehmen will dem Nachfolge-Debakel entgegenwirken. Thierry Volery, geschäftsführender Direktor des Intensivstudiums KMU an der Universität St. Gallen: «Das Thema ist in unsere Weiterbildungsangebote fest integriert.»

Rosmarie Gerber: Angejahrte Unternehmer klammern sich an ihren Firmen fest und setzen deren Existenz aufs Spiel. Was tut Ihr Institut, um Unternehmer ab 50 auf Nachfolgersuche einzuschwören?

Thierry Volery: Das Thema Nachfolge ist für unser Institut schon lange ein wichtiges Thema. In unseren Weiterbildungsangeboten, dem Management-Seminar oder dem Intensivstudium KMU, zielen wir generell darauf ab, Unternehmer und Unternehmerinnen mit strategischen Fragen der Unternehmensentwicklung zu konfrontieren. Es ist, vorweg für Familienunternehmen, von zentraler Bedeutung die Nachfolge frühzeitig anzugehen. Deshalb bieten wir ab 2005 eine Seminarreihe für Familienunternehmen an.

Sind mittlere Unternehmen in der Schweiz so wenig wert, dass sie ohne Steuererleichterung nicht mehr zu verkaufen sind?

Die Steuern auf die einbehaltenen Gewinne werden sofort fällig, das schafft eine Hemmschwelle für den Verkauf. Grundsätzlich bin ich der Ansicht, dass ein Unternehmer genau wie jeder andere Lohnempfänger eine entsprechende Steuer zu entrichten hat. Viel wichtiger ist die momentane politische Entwicklung. Ein kürzlich publiziertes Urteil des Bundesgerichtes birgt die Gefahr, dass in Zukunft die Nachfolgeregelung mittels Verkäuferdarlehen erschwert wird. Diese beliebte Form der Übergabe wird in Zukunft stärker besteuert, was einige Nachfolger und Übergeber in Bedrängnis bringen würde.

Das ist ein Aspekt. Aber wie verhält es sich mit der Entwertung der KMU durch überalterte Unternehmer?

Sicher ergeben sich hier Probleme. Deshalb verfolgen wir dieses Thema intensiv.

Nur zehn Prozent der Unternehmer und Unternehmerinnen in fortgeschrittenem Alter streben nach Ihrer Untersuchung bei einer Nachfolge primär Gewinnmaximierung an? Sind die übrigen Unternehmer von Idealismus geprägt oder von der Erkenntnis, dass ihre Unternehmen keine grossen Kapitalgewinne rechtfertigen?

Natürlich möchte ein Unternehmer sein Unternehmen möglichst teuer verkaufen. Aber dies nicht um jeden Preis. So liegen den meisten Unternehmern die Mitarbeiter, die gemeinsam mit ihm das Unternehmen aufgebaut haben, sehr am Herzen. Die Zukunft der Firma ist dem Unternehmer auch nach dem Verkauf sehr wichtig und er ist bereit, einem vertrauenswürdigen Käufer einen Nachlass zu gewähren. Wie bei der Gründung eines Unternehmens,

ist der finanzielle Aspekt nur einer unter vielen. Das Umsetzen einer Vision und das Schaffen eines Lebenswerkes zählt massiv. Unternehmer wollen ihr Lebenswerk nicht untergehen lassen.

THIERRY VOLERY



Prof. Dr. Thierry Volery ist Extraordinarius für Unternehmensführung mit Schwerpunkt Entrepreneurship an der Universität St. Gallen, Geschäftsführender Direktor Intensivstudium KMU sowie Direktor des Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG)