

Geld spart, wer die Firma eines glücklichen Patrons kaufen kann

Je unzufriedener ein Patron mit seinem Lebenswerk ist, umso mehr Geld will er beim Verkauf. Kluge Käufer wissen, dass sie Lebenssinn stiften müssen, um den Preis zu senken.

Dass manche Patrons sich selbst bei überlebenswichtigen Firmenentscheiden von Gefühlen leiten lassen, wissen wir seit Denver und Dallas. Wie massiv aber der Gefühlshaushalt von Firmengründern den subjektiven Wert ihrer Unternehmen beeinflusst, erhärtet eine breit angelegte Untersuchung der Universität St. Gallen.

Familienunternehmer verlässt offenbar der Realitätssinn, wenn sie ihr oft über Jahrzehnte aufgebautes Lebenswerk bewerten müssen. Ihre Preisvorstellungen liegen im Schnitt mehr als doppelt so hoch wie neutrale Analysen: Die Gründer schätzten ihre Firmen durchschnittlich auf 8,5 Millionen Franken ein, während auf künftigen Ertragsschätzungen basierende Marktwerte lediglich 4,1 Millionen als angemessen einstufen. Dies zeigen Auswertungen von Befragungen bei 381 Unternehmern, welche das Zentrum für Familiengeschäft der Universität St. Gallen und das Beratungsunternehmen Ernst & Young gemacht haben. An drei Einflussfaktoren demonstrierte die Projektgruppe um Professor Urs Füglistaller, wie Emotionen der Patrons einen messbaren Einfluss auf den Preis haben.

■ **Steigende Ertragskraft:** Jeder Franken, den der Cashflow ansteigt, steigert den Firmenwert um 8,47 Franken.

■ **Zunehmendes Alter der Firma:** Jedes zusätzliche Altersjahr steigert ihren Wert im Schnitt um 26 558 Franken.

■ **Der Faktor Glück** dagegen hat einen negativen Einfluss auf die Preisvorstellung: Der Wert einer Firma sinkt im Schnitt um 387 159 Franken mit jedem Indexpunkt, den das persönlich empfundene Glück

der befragten Patrons auf einer Skala von eins bis zehn nach oben klettert. «Je glücklicher Unternehmer sind, desto weniger haben sie die Tendenz, ihre Unternehmen zu überbewerten», erklärt Füglistaller das auch für ihn «eher unerwartete Ergebnis». Unzufriedene Menschen dagegen wollten für ihr Unglück mit Geld entschädigt werden. Typisch für diese Haltung ist ein Aargauer Firmengründer, der offen zu Protokoll gab: «Dafür, dass ich jahrelang so geschuftet habe, will ich jetzt endlich anständig entschädigt werden.» Oder die enge emotionale Bindung treibt den Preis in unrealistische Höhen: «Wir sind schon in der vierten Generation ein Familienunternehmen», so ein Appenzeller Patron,

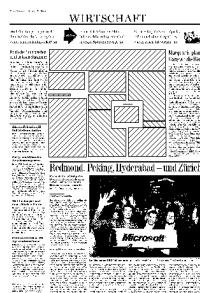
Die enge emotionale Bindung des Patrons treibt den Preis in unrealistische Höhen.

«da müsste jemand sehr viel bezahlen.» Schwein hat, wer die Firma eines glücklichen Gründers kaufen kann. Ein Zuger Unternehmer betrachtete sein Lebenswerk offenbar so abgeklärt, dass er vom verblüfften Kaufinteressenten als Preis nur so viel Geld forderte, wie er für «ein halbes Jahr Weltreise» brauche.

«Was ist überhaupt Wert», fragt sich fast schon philosophisch Thomas Zellweger, Projektleiter der Untersuchung: «Wir müssen uns vielleicht von der etwas arroganten Haltung verabschieden, dass der Marktwert der einzige Wert ist.»

Potenzielle Käufer von Familienfirmen jedenfalls beziehen die preistreibenden Emotionen der Patrons mit Vorteil in ihre Verhandlungsstrategie ein. Wohl wissend, dass «Wertschätzung gegen-

über dem Lebenswerk des Verkäufers» den Preis letztlich stärker senken



kann als das Beharren auf kalten Kennzahlen. «Erst wenn Zusagen etwa zur Weiterbeschäftigung der Belegschaft oder zur Beibehaltung des Firmennamens gemacht sind, kann man oft über den Preis reden», sagt Füglistaller.

Für Ernst & Young sind die Patrons mit-
sam ihren manchmal bizarren Wertvor-
stellungen ein lukratives Feld: In der
Schweiz gebe es rund 6000 bis 7000 Un-
ternehmen mit über 50 Mitarbeitern und
mehr als 20 Millionen Franken Jahresum-
satz, die als Kunden interessant sind.

Von **Andreas Flütsch**