

Der Wert der Gefühle

Unternehmer überschätzen häufig den Preis ihrer Firma. Sie wollen einen Lohn für ihre Emotionen

Von Elisabeth Dostert

München – Gefühle passen so gar nicht in das Klischee vom starken Unternehmer. Aber sie spielen eine große Rolle, auch bei der Preisfindung für die eigene Firma, wie jetzt Wissenschaftler des Center for Family Business der Universität St. Gallen in einer bislang unveröffentlichten Studie herausgefunden haben. „60 Prozent der Unternehmen haben aufgrund emotionaler Faktoren Preisvorstellungen, die weit über dem finanziellen Wert, also dem reinen Sachwert liegen“, sagt Thomas Zellweger, Leiter der Studie und Geschäftsführer des wissenschaftlichen Zentrums für Familienunternehmen in der Schweiz. Die Untersuchung ist ein weiterer Beleg dafür, wie sehr in Familienunternehmen sich Privates und Geschäftliches mischen. Mit zunehmender Firmengröße lässt allerdings der Einfluss emotionaler Faktoren nach.

„Für den Unternehmer zählt nicht nur das Materielle: der Preis des Gebäudes, die Ausgaben für Maschinen und Anlagen, der Wert des Grundstückes, auf dem die Firma steht. Es geht um viel mehr“, erläutert Zellweger. „Der Unternehmer will einen Preis für die Einzigartigkeit seiner Firma.“ In den herkömmlichen Bewertungsmethoden spielen die Emotionen fast keine Rolle. Für den Familienunternehmer ist aber der niedrigste akzeptable Preis die Summe aus finanziellem

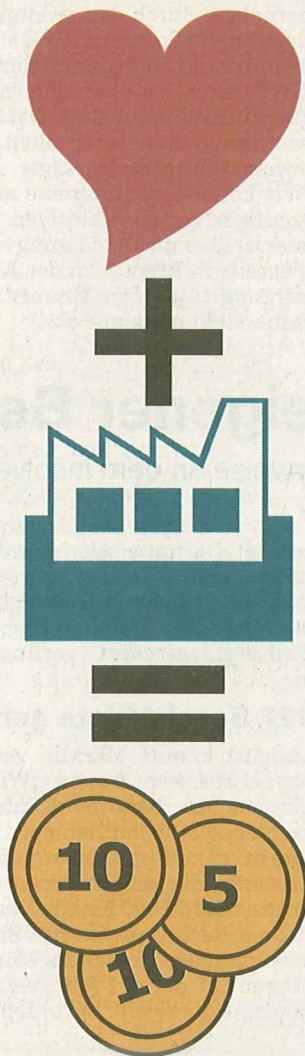
Gründer verkaufen deutlich günstiger.

und emotionalem Wert. Zwar mag der Käufer für die Gefühle nicht zahlen. „Es kann aber nicht schaden, wenn er weiß, dass die Trennung für den Verkäufer ein schmerzhafter Prozess ist, und er dem Unternehmer signalisiert, dass der Interessent die unternehmerische Leidenschaft wertschätzt, etwa dadurch, dass er den Namen der Firma und Standorte beibehält“, sagt Philipp Sieger, einer der Autoren der Studie.

Für die Untersuchung in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young wurden 349 Personen befragt, zehn Prozent davon waren Frauen. Das Durchschnittsalter der Unternehmer lag bei 53 Jahren; sie arbeiten im Schnitt 56 Stunden pro Woche für ein Jahresgehalt von 170 000 Euro, Dividenden sind nicht enthalten. Im Schnitt setzten die Firmen der Studie mit rund 500 Mitarbeitern gut 90 Millionen Euro um. Der operative Cashflow, also der operative Gewinn zuzüglich der Abschreibungen, lag bei 7,6 Millionen Euro.

Die Autoren haben sowohl positive Faktoren ausgemacht, also solche die zu höheren Preisvorstellungen führen, als auch negative. Positiv auf die Preisvorstellungen wirken sich das Traditionsbewusstsein und das Alter des Unternehmens aus. „Das will der Unternehmer bezahlt haben“, sagt Sieger. Zu Abschlä-

gen führen Stress und Verantwortung. Bei 60 Prozent der befragten Unternehmer überwiegen die positiven Faktoren – die Gefühle wirken sich nicht immer positiv aus. In gut 40 Prozent der untersuchten Fälle war der emotionale Wert negativ. Die Eigentümer waren also bereit, ihre Firma unter dem finanziellen Wert zu verkaufen, „um den ganzen Ärger endlich loszuwerden“, sagt Sieger. In den Fällen, in denen der emotionale Wert positiv ist, macht er fast die Hälfte des Verkaufspreises aus. In den negativen Fällen



Die Rechnung des Unternehmers: Herz plus Verstand gleich Preis. Illustration: S. Dimitrov

liegt der akzeptable Preis knapp 40 Prozent unter dem finanziellen Wert.

Eine der auch für die Autoren überraschenden Erkenntnisse der Studie: „Obwohl unterstellt werden kann, dass die emotionale Bindung von Gründern wegen der vielen Zeit, dem Geld und der ungeheuren Energie, die sie gerade in den Anfangsjahren in ihre Firma gesteckt haben, besonders hoch ist, verkaufen sie deutlich billiger als Nichtgründer.“ Im Durchschnitt geben Gründer die Firma um 40 Prozent günstiger ab. Als einen Grund nennen die Autoren der Studie

das ertragene Leid. „Gründer sind psychisch und physisch deutlich stärker belastet als Nicht-Gründer“, sagt Sieger.

Zwar ist das Phänomen bei den Gründern besonders deutlich, aber auch generell zeigt die Studie, das physischer und psychischer Ärger die Preisvorstellungen dämpfen. „Der Eigentümer will die Belastungen hinter sich lassen, das ist für ihn wichtiger als die Entschädigung für den ganzen Stress. Er möchte nur noch raus“, sagt Sieger. Als Maß für die Unbilden haben die Autoren das Eigenkapital ausgemacht. „Je mehr Eigenkapital man besitzt, um so höher ist die Belastung, desto höher ist das Risiko und die Verantwortung.“ Ganz anders sieht es bei Erben aus. Da erfüllten die Befragten

Je heftiger der Familienzweist, um so höher die Forderung.

die Erwartungen der Autoren. Je schwerer Familie und Tradition wiegen, um so höher liegt der niedrigste akzeptable Preis. „Er ist auch eine Art Kompensation dafür, dass die Tradition aufgegeben wird“, erläutert Zellweger. Und ein hoher Preis diene dem Verkäufer auch als Rechtfertigung gegenüber anderen, nicht operativ tätigen Familienmitgliedern: „Seht her, ich breche zwar mit der Tradition, aber wenigstens habe ich einen guten Preis für uns herausgeholt.“

Einer Form der psychischen Belastung haben sich die Autoren besonders intensiv gewidmet: Streitigkeiten in der Familie. „Je größer der Zwist, um so eher werden niedrigere Preise akzeptiert, aber nur bis zu einem gewissen Punkt.“ Besonders heftige Konflikte treiben die Preisvorstellungen dann wieder nach oben, „schließlich will der Verkäufer, der sich für die Firma aufgeopfert hat, nicht umsonst gekämpft haben“, so Sieger.

Weniger überraschen ein paar weitere Ergebnisse: Je länger die Firma im Besitz der Familie ist, um so höher sind die Preisvorstellungen. „Und an Familienmitglieder wird deutlich preiswerter verkauft als an Fremde, denn wenn die Firma in der Verwandtschaft bleibt, bleibt auch die emotional so wichtige Tradition gewahrt“, erklärt Sieger. Die Preisvorstellungen liegen fast ein Fünftel unter denen beim Verkauf an Dritte. 16 der für die Studie befragten Unternehmer würden ihre Firma sogar verschenken, nur damit sie in der Familie bleibt.

Die Preisvorstellungen von Frauen liegen generell unter denen von Männern. Der Grund: Männer bauen leichter emotionale Beziehungen zu Gegenständen auf, die einen materiellen Wert darstellen, so wie das eine Firma tut.

E-Mail:

familienunternehmen@sueddeutsche.de

Internet:

www.sueddeutsche.de/
familienunternehmen