

Datum: 27.03.2014

# APPENZELER VOLKSFREUND



 Universität St. Gallen

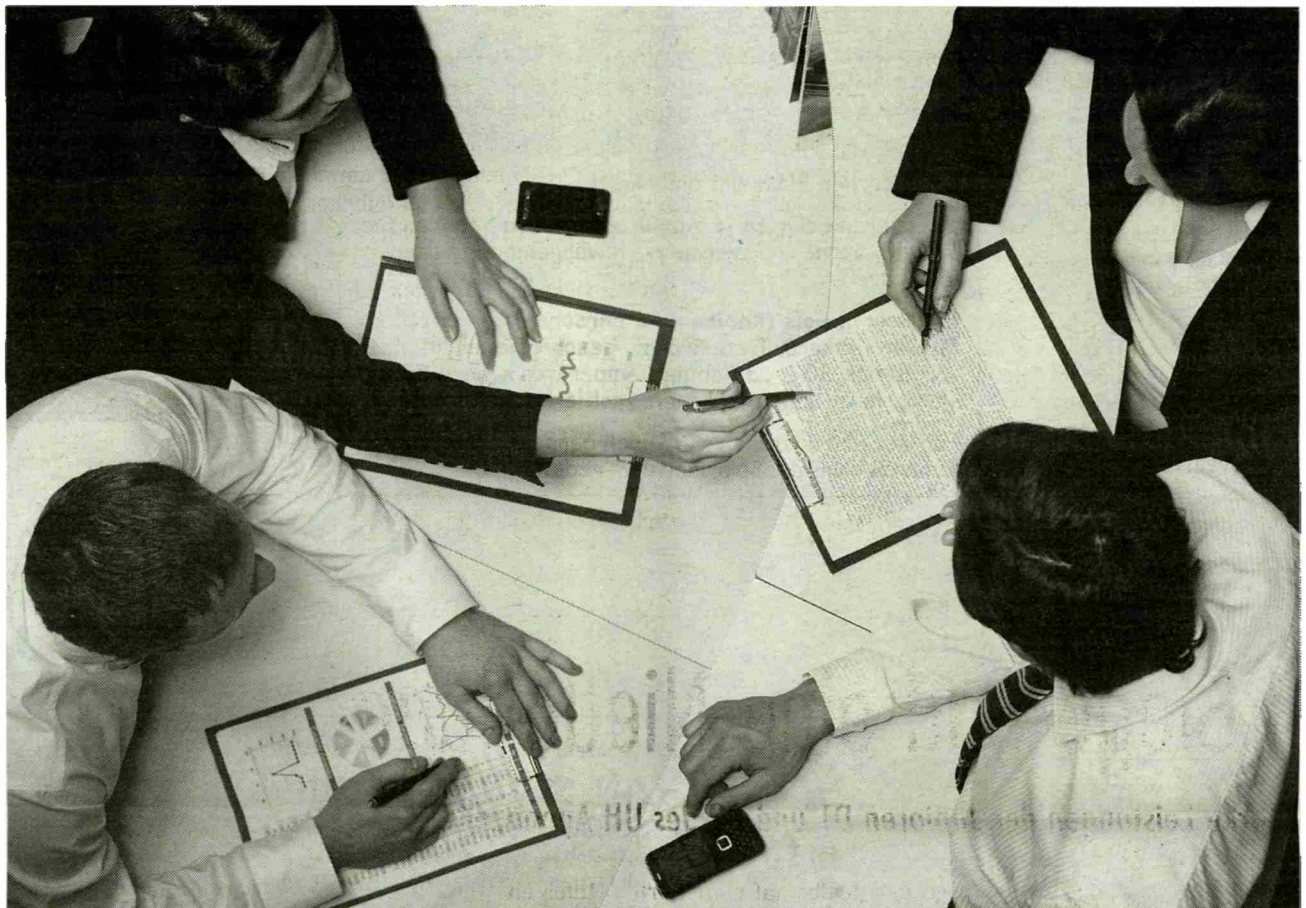
Appenzeller Volksfreund  
9050 Appenzell  
071/ 788 30 01  
www.dav.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 5'276  
Erscheinungsweise: 4x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 7  
Fläche: 55'568 mm<sup>2</sup>

# Früh genug anpacken

## Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Nachfolge-Regelungen bei KMU



**Interne Lösung, Verkauf oder andere Variante: Die Nachfolgeregelung in Unternehmen erweist sich immer wieder als Knacknuss.**

**ARGUS**   
MEDIENBEOBACHTUNG

Medienbeobachtung  
Medienanalyse  
Informationsmanagement  
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG  
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich  
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01  
www.argus.ch

Argus Ref.: 53296955  
Ausschnitt Seite: 1/2



Appenzeller Volksfreund  
9050 Appenzell  
071/ 788 30 01  
www.dav.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 5'276  
Erscheinungsweise: 4x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 7  
Fläche: 55'568 mm<sup>2</sup>

**Selbst wenn es von den finanziellen Voraussetzungen her machbar wäre, kann eine Nachfolgeregelung in einem Klein- und Mittelunternehmen (KMU) scheitern – wenn zum Beispiel die emotionalen Aspekte bremsend wirken. In einem Drittel aller Fälle kommt es zu einer Liquidation, statt zu einer Übergabe.**

Werner Kamber

Diese Erkenntnisse finden sich in der Masterarbeit «Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen» von Tobias Dörig, Steinegg, der sein Studium an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, erfolgreich abgeschlossen hat und seit Juli 2013 bei der Appenzeller Kantonalbank als Kreditkundenberater tätig ist. Das Thema Familienunternehmen/KMU ist in Innerrhoden speziell wichtig, gibt es doch gemäss der Eidgenössischen Betriebszählung lediglich 15 Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten, aber 850 eigentliche KMU mit weniger als 50 Mitarbeitenden. Der Kantonale Gewerbeverband als valable Vergleichsgrösse zählt rund 500 Mitglieder. Das bedeutet, dass Betriebsübergaben «ein ständiger Prozess sind; es gibt laufend Wechsels», so Tobias Dörig. Das geht meist nicht mit links, denn, so sein Fazit: Die Nachfolgeregelung eines Familienunternehmens sei «ein vielschichtiger und herausfordernder Prozess».

### Emotionale Hindernisse

Erfolgreiche Wechsel sind volkswirtschaftlich auch deshalb wichtig, weil es bei jedem KMU um Arbeitsplätze und Steuereinnahmen geht. Indessen scheitert eine Übergabe gesamtschweizerisch bei rund einem Drittel der Betriebe. Dabei können finanzielle Aspekte eine Rolle spielen, aber auch emotionale: Wenn der aktuelle Inhaber nicht loslassen kann, wenn er übertriebene Anforderungen an seinen Nachfolger stellt, wenn über die



Tobias Dörig, Appenzell-Steinegg.

verschiedenen Ansprüche und Erwartungen nicht diskutiert wird, listet Dörig verschiedene Gründe auf. Eine «grössere Herausforderung» stelle auch die «personalisierte Unternehmenskultur» dar. Hinzu kommen heute noch andere Gründe: «Eine familieninterne Nachfolgeregelung hat einen geringeren Stellenwert als früher: fehlendes Interesse und weit mehr berufliche Möglichkeiten der nächsten Generation, gestiegene Anforderungen, lange Arbeitstage.»

### Fünf Jahre zuvor beginnen

Deshalb gilt: Frühzeitig (ungefähr fünf Jahre vor der geplanten Übergabe) verschiedene Nachfolgeoptionen prüfen und eine externe Vertrauensperson beziehen. Bei der Bewertung besitzt die

Praktikermethode die grösste Relevanz. Sie kombiniert die Ertragswert- und die Substanzwert-Methoden und ist einfach nachvollziehbar. Bei der Ertragswertmethode gelte als Faustregel ein Kapitalisierungssatz von minimal 10 Prozent; für Klein- und Kleinstunternehmen ist das für Prof. Dr. Frank Halter vom Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Uni St. Gallen die unterste Grenze; er empfehle (so Dörig) hier sogar einen Satz von 12 oder 13 Prozent.

Es braucht nicht nur eine Bewertung des Unternehmens, sondern auch die Finanzierung muss geplant werden. Das benötigte Fremdkapital (Bankkredit) belaufe sich in vielen Fällen auf 40 bis 60 Prozent des Kaufpreises; die Banken würden sich für ihre Finanzierung meistens am hälftigen Kaufpreis orientieren. Sie gewährten aber für den Kauf von Unternehmungen in der Regel nur Kredite mit einer Rückzahlungsfrist von 5 bis 7 Jahren. Deshalb sind die nachhaltigen Ertragsaussichten von zentraler Bedeutung. Meist Sorge nicht die Höhe, sondern die Art und Weise der Rückzahlung für Diskussionen. Oft sind zusätzlich noch sogenannte Passivdarlehen nötig, damit die Eigenfinanzierung gesichert ist. Diese werden häufig erst zurückbezahlt, wenn die Bankkredite getilgt sind.

### Emotionen spielen mit

Der endgültige Verkaufspreis hänge im Wesentlichen von drei Komponenten ab: Unternehmenswert, Finanzierung und emotionaler Wert. Der emotionale Wert könne die Wertvorstellung eines Unternehmers um bis zu einem Fünftel beeinflussen. Dabei werde der Wert eines Unternehmens von den Inhabern umso höher angesetzt, je älter es sei. Zudem bewerte ein Unternehmer, der sich glücklich fühle, sein Unternehmen weniger hoch – umgekehrt gelte dann natürlich: einer, der sich unglücklich fühle, möchte für die Vergangenheit entschädigt werden. Bei Familienunternehmen erfolge häufig ein Abschlag von bis zu vierzig Prozent.