



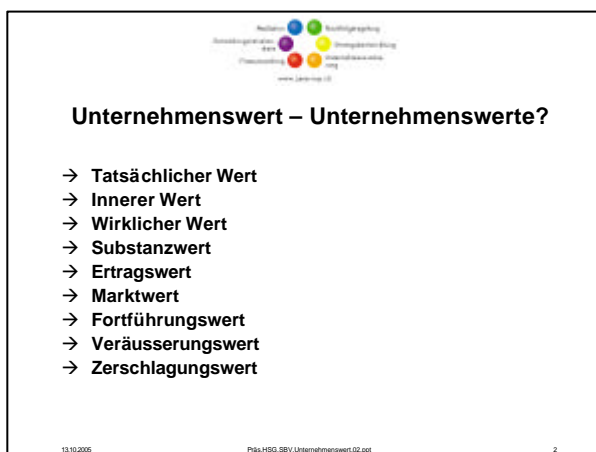
Ich bin gehalten, eine emotionale Betrachtung aus der Sicht der Praxis zu machen, und hoffe, dass Sie mich nicht als Theoretiker erleben. Ich bin gehalten, gleichsam die Gefühle zu untersuchen, – als Unternehmer und Inhaber – die Sie ins Unternehmen investieren, die Sie mit dem Unternehmen verbinden. Und damit ist eines schon gesagt, neben Geld, eigenem und dem der Banken und anderer Geldgeber, investieren Sie auch Gefühle ins Unternehmen. Ich möchte einen Kontrapunkt setzen, zu den wissenschaftlich gestützten, mathematisch nachvollziehbaren

Bewertungen Ihres Unternehmens, über die meine Vorredner gesprochen haben und die ja auch ergeben haben, dass das mit dem Unternehmenswert nicht so eindeutig ist, wie Sie wohl gehofft haben: Tatsächlicher Wert, Substanzwert, Ertragswert: Welcher gilt

jetzt und welche Methode ist die richtige zur Berechnung? Anschliessend hören Sie von Hansjürg Diener noch einige Wahrheiten zu Fortführungs-, Liquidations- und Zerschlagungswerten. Wenn Sie heute Abend Klarheit gewonnen haben, sind Sie möglicherweise ein glücklicher Mensch; wenn Sie keine erreicht haben, vielleicht noch glücklicher.

Ich rede heute über 7 Dinge und erzähle Ihnen auch die eine und andere Geschichte:

1. Die Geschichte des Wertes eines Diamanten und deren Nutzenanwendung fürs Bewerten von Unternehmen
2. Die Antworten auf die mutierte Frage, was mein Unternehmen wert ist – was mein Unternehmen **mir** wert ist – und was es mir **bedeutet**.
3. Die Gefühle des Unternehmers für sein Unternehmen
4. Der Zusammenprall des sachlich-rationalen Wertes mit der emotionalen Wertzumessung
5. Das Frustrationspotenzial
6. Das Konfliktpotenzial
7. Die Sicht des Verwaltungsrates, besonders des aussen stehenden, und seine Chance zur Vermittlung



## 1. Die Geschichte des Wertes eines Diamanten und deren Nutzenanwendung fürs Bewerten von Unternehmen

Ein liebender Ehemann schenkt seiner Ehegattin nach 25-jähriger Ehe im Jahre 1975 einen lupenreinen Diamanten, reiner Kohlenstoff. Das Leuchten in den Augen seiner Partnerin ist ihm CHF 28'400.— für den Ring wert. Diese trägt das Schmuckstück während der 30 Jahre, die die Ehe noch dauern wird, bis sie verstirbt. Die Liebe und Verbundenheit zwischen den Eheleuten ist tief und eng, die Trauer gross beim überlebenden Gatten. Er lässt den Ring, um ja beim Vererben keinen Fehler zu begehen, vom Fachmann schätzen. Welchen Preis erwarten Sie? Hat sich die Investition gelohnt und ist der edle Stein nunmehr ein Mehrfaches dessen wert, was vor drei Jahrzehnten dafür hat bezahlt werden müssen? Oder ist gar eine Wertverminderung eingetreten?



Für den Stein erhalten Sie heute noch CHF 9'200.—!

Mit dieser kleinen Geschichte möchte ich Ihnen deutlich machen, dass zwar der Geldwert des Gegenstandes grossteilig vernichtet – konsumiert – worden ist, indes der eigentliche Wert doch in ganz anderen, nicht in Geld messbaren Elementen besteht? Das Leuchten der Augen, die Freude, der Ring als Zeichen von Verbundenheit und Liebe – und Dankbarkeit.

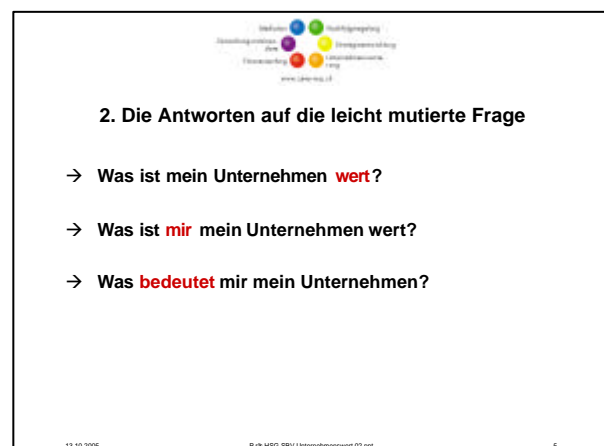
Jetzt handelt es sich um ein Erinnerungsstück. Der Wert des Rings ist also viel weniger das, was sich im Preis ausdrückt, sondern vielmehr, das was wir ihm zumessen.

### Werte werden zugemessen.

Und wenn dieser Diamant Ihre Firma ist, messen Sie dieser auch einen Wert zu – und wohl eher nicht denjenigen, den die Steuerbehörden und Ihr Treuhänder nach den Regeln der Kunst berechnen ... sondern Sie lassen Ihre Gefühle sprechen


## 2. Die Antwort auf die mutierte Frage, was mein Unternehmen wert ist – was mein Unternehmen **mir** wert ist – und was es mir **bedeutet**

Wie Sie sehen, verändere ich die Fragestellung nur ganz wenig: Was ist mir das Unternehmen wert, was bedeutet es mir. Wie wichtig ist mir der Sinn, der Lebenssinn, den ich aus dem täglichen Umgang mit meiner Firma gewinne, aus der Arbeit, der Zeit und den Emotionen, die ich ins Unternehmen stecke? Und da hilft



es, eine Anleihe bei einem alten Philosophen aufzunehmen, der zusammen mit einem engen Freund im 19. Jahrhundert beim Wert von Waren und damit auch anderen handelbaren Gegenständen wie Firmen zwischen Gebrauchswert und Tauschwert unterschieden hat: Der Gebrauchswert zunächst sei die Nützlichkeit eines Dings, er verwirkliche sich nur im Gebrauch bzw. der Konsumtion: mit anderen Worten: Den Gebrauchswert eines Unternehmens nutze ich, indem ich davon lebe und andere davon leben lasse, indem ich für sinnvolle Produkte und Dienstleistungen Käufer finde. Der Tauschwert demgegenüber definiert sich als messbares Verhältnis zu anderen Dingen, Waren und Werten. Gemessen wird in Geld und heute hiesse der Tauschwert wohl Marktwert.

**2. Die Antworten auf die leicht mutierte Frage**



→ **Gebrauchswert:**

Nützlichkeit – Gebrauch – Konsumtion – Leben vom Unternehmen – Arbeitgeber

→ **Tauschwert**

Messbarkeit – Geldwert – Marktwert

13.10.2005 Pils-HSG-SEV-Unternehmenswert.02.ppt 6

Als Unternehmer und Arbeitgeber und Baumeister messen Sie der Firma vor allem einen Gebrauchswert zu; der in Geld bemessene Tausch- oder Marktwert wird Ihnen nur in ausserordentlichen Situationen des Unternehmerlebens schlaflose Nächte bereiten, nämlich wenn Sie die Frage beschäftigt, wie viel Sie für Ihre Firma beim Verkauf kriegen, oder wie viel Ausgleich der nachfolgende Sohn seinen Geschwistern zahlen muss.

Der Steuer-, Ertrags-, Substanz- oder Tauschwert ist nicht der Wert, den Sie Ihrer Firma zumessen, sondern der Gebrauchswert: nämlich das, was Ihnen das Unternehmen bedeutet. Und da wird's hochgradig emotional. Die spontanen Antworten meiner Freunde und Bauunternehmer, was ihnen ihre Firma bedeute, lauteten kürzlich:

**Anerkennung, Herausforderung, Ansehen, Unabhängigkeit, Freiheit und Selbstverwirklichung**

**Dann: Gutes Lebensgefühl, die Mitarbeiter**

**aber auch:**

**Stress – Schlaflose Nächte – Geldsorgen – und das Recht , am Sonntagmorgen zu Ferienbeginn noch ins Büro zu dürfen:**

**„Mein Unternehmen ist für mich zum eigentlichen Lebensinhalt geworden.“**




13.10.2005 Pils-HSG-SEV-Unternehmenswert.02.ppt 6

**„Meine Unternehmen ist für mich zum eigentlichen Lebensinhalt geworden.“**

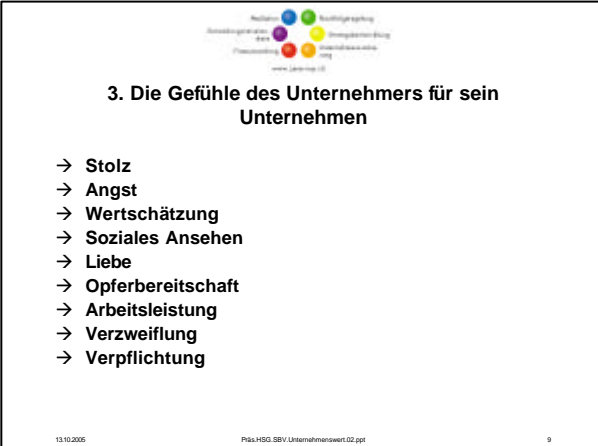
Wundert es da noch, dass wir davon reden, der Unternehmer sei mit seiner Firma verheiratet, wenn er Anstrengung, Emotionen und Ängste in seine Firma investiert, und das während eines ganzen Arbeitslebens?

Übrigens fällt Ihnen auch auf, dass einige Antworten meiner Kollegen auch auf Kinder zutreffen könnten. Ich weiss, die Firma und die lieben Kleinen bereiten Freude und werden geliebt, aber die sorgenvolle Seite gibt's eben auch. In Familienfirmen nimmt die Firma gleichsam die Stelle eines zusätzlichen Kindes ein. Es kann trefflich gedeihen oder gänzlich aus der Art schlagen. Aber lieben werden wir es wohl immer.

Ist das Unternehmen nun eine Million oder sonst ein Betrag wert – oder soviel wie ein geliebtes Kind. Sie wissen, dass die Erziehung eines Kindes um 1 Mio. CHF kostet. Für wie viel Geld sind Sie bereit, es zu verkaufen? Nehmen wir an: Ihre Firma ist tatsächlich 1 Mio. wert, aber sie bedeutet Ihnen soviel wie ein geliebtes Kind. Und sie loszulassen ist fast noch schwieriger wie Kinder in die Selbständigkeit zu entlassen. Das ist mit ein starker Grund für die holprige Art, wie wir unsere Nachfolgeprobleme regeln.

### 3. Die Gefühle des Unternehmers für sein Unternehmen

Schauen wir nun gemeinsam etwas genauer hin, welche Aspekte die gefühlsmässige Bindung zwischen Firma und Inhaber prägen. Wenn die Kinder gut herausgekommen sind, erfüllt uns Stolz. Und so ist es mit der Firma. Stolz auch auf die eigene Leistung als Vater und Patron. Angst erfüllt mich, wenn die heranwachsenden Kinder krank sind. Und so ist es beim Unternehmen in der Krise oder wenn die Umsätze einbrechen. Gesellschaftliche Wertschätzung wird dem Patron des Unternehmens entgegengebracht, seine Meinung wird gehört, seine soziale Position ist – nicht mehr so wie früher, aber immerhin – gehoben. Wie den Kindern, so auch dem Unternehmen gebührt Liebe; und es erfordert Opfer und Entbehrungen, strenge Arbeit auch, ihr Gedeihen zu fördern. Erzieher fühlen sich manchmal ebenso überfordert und ausweglos verzweifelt wie Baumeister nach dem Kreditgespräch mit der Bank ... Und nicht zuletzt ist das Unternehmen auch Verpflichtung, denn



The slide features a logo at the top with the text: 'Nationaler Bildungsforschungsinstitut der ETH Zürich', 'www.germania.ch', and 'www.germania.ch'. Below the logo is the title '3. Die Gefühle des Unternehmers für sein Unternehmen'. A list of emotions follows, each preceded by a right-pointing arrow: Stolz, Angst, Wertschätzung, Soziales Ansehen, Liebe, Opferbereitschaft, Arbeitsleistung, Verzweiflung, and Verpflichtung. At the bottom left is the date '13.10.2005' and at the bottom right is the file path 'Pils.HSG.SBV.Unternehmenswert.02.ppt' and the number '9'.

„Was Du ererbt von Deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen.“, heisst's in Goethes Faust, erster Teil.

Die Firma ist sein Leben, und manchmal gibt er dieses auch für jene hin.

Wir haben es also mit einem ganzen bunten Strauss von Aspekten zu tun, die Sie als Unternehmer mit Ihrem „Kind“ verbinden, die es Ihnen wertvoll machen, die ihm Bedeutung für Sie verleihen.

### 4. Der Zusammenprall des sachlich-rationalen Wertes mit der emotionalen Wertzumessung

Sie wollen Ihr Unternehmen weiter geben, weil Sie mittlerweile um die 60 oder gar noch etwas älter sind Oder Sie wollen es in eine Zusammenarbeit mit einem Wett-

bewerber einbringen, weil Sie die strategische Notwendigkeit dazu erkannt haben. Oder Sie wollen Ihr Unternehmen verkaufen, weil kein Nachfolger bereit steht oder ist, Ihr Lebenswerk weiterzuführen. Nun beauftragen Sie Ihren Treuhänder mit einer Unternehmensbewertung, und er wird Ihnen eine Zahl nennen. Sie werden ganz rational und kühl rechnend einen Minimalveräußerungspreis festlegen, der Ihnen die Weiterführung Ihres Lebens auf bisherigem Standard ermöglicht. Sie werden Finanzierungsfragen klären und versuchen, Steuern zu sparen.

Und dann ist es ein wenig wie mit dem Indianerhäuptling, der seine weite Reise unterbricht, weil er noch auf die Ankunft seiner Seele warten will. Sie sind emotional, seelisch noch nicht so weit; sie haben alle ihre emotionalen Bindungen gar noch nicht kappen können. Sie stehen auch vor der schwerwiegenden Frage, wie sich Ihr Leben nach dem Verkauf bzw. der Weitergabe des Unternehmens oder nach dessen Liquidation gestalten wird. Wie reagiert Ihre Partnerin, Ihr Partner? Wird es zu Auseinandersetzungen unter den Kindern kommen, weil der Unternehmenswert nicht adäquat bestimmt worden sei und sie zu kurz kämen; und das sei ja schon immer so gewesen, das der älteste Sohn bevorteilt würde.



Sie haben während Ihres Unternehmersdaseins Werte geschaffen, finanzielle zum einen, Sie haben Wohlstand erreicht und mit der Familie geteilt – dafür musste diese Sie mit der Firma teilen.

Zum anderen haben Sie gefühlsmässige Bindungen ans Unternehmen geschmiedet. Sollen nun alle diese Werte gegen schnöden Mammon eingetauscht werden, sollen alle diese Werte, die pekuniären wie die emotionalen, vernichtet werden? Was ist der Liquidationswert von Stolz, Angst und Prestige, was der Zerschlagungswert von Verbundenheit und Lebenssinn?

## 5. Das Frustrationspotenzial

Enttäuschung bedeutet doch, sich nicht mehr zu täuschen, eine Illusion aufzugeben. Solches tun zu müssen, gilt gemeinhin als unangenehm – und ist es auch. Die Ent-Täuschung, dass kein Unternehmenswert, wie er nach den Regeln der Kunst berechnet ist, den Wert darstellen kann, den Sie Ihrem Unternehmen zumessen. Es gibt, zumal in der gebeutelten Baubranche, wohl kein Marktwert, der dem angemessen ist, was Sie in Ihr Unternehmen investiert haben, was Sie für Ihre Firma fühlen. Das mag in einer spannenden Wachstumsbranche anders sein; doch das ist nicht unser Thema. Die Fallhöhe



zwischen errechnetem Marktwert einerseits und dem, was Sie dem Unternehmen gegeben habe, ist die erste Quelle der Frustration.

Kommt darüber hinaus noch dazu, dass in einem Wirtschaftszweig wie der Baubranche Unternehmen häufig, ob betrieblich sinnvoll oder nicht, substanzlastig sind. Der Substanzwert übertrifft dabei regelmässig den Ertragswert. Und Sie müssen sich noch damit befreunden, dass Ihre Investitionen in Anlageinventar und Immobilien schmerzlich entwertet sind – angesichts des geringen Ertragspotenzials der Bauwirtschaft, angesichts also des bescheidenen Branchenratings, das uns nicht erst seit Basel II zugemessen wird. Viele Unternehmer sahen selbst die Bilanzwerte ihrer Anlagen wie im Schein der Frühlingssonne dahin schmelzen, weil der Fortführungswert eben nicht der Marktwert sein muss. Und Ihren Immobilieninvestments ging es häufig wie dem Diamanten Ihrer Gattin.

Da ist Frustration nahe und nachvollziehbar. Und auch psychologisch verständlich, dass wir der Enttäuschung ausweichen, indem wir eben auf die sachlich-rationale Bewertung des Unternehmens verzichten. Die Nachfolgefrage stellen wir gar nicht und verhalten uns, wie wenn wir ewig leben würden. Wir sind doch alle grosse Verdränger. Es führt kein Weg daran vorbei: Sie müssen sich der Enttäuschung stellen.

## 6. Das Konfliktpotenzial

Wie Sie sich der Enttäuschung bei der Bewertung stellen müssen, so den Auseinandersetzungen, die mit der Bewertung eines Unternehmens verbunden sein können. In der Nachfolgefrage, bei Kooperationen und im Verkaufsfall wird Harmonie gestört, sei es in der Firma, sei es in der Familie, zu der die Firma gehört. Die Interessen des Inhabers sind nun mal anders gelagert als diejenigen des nachfolgenden Sohnes und der nicht berücksichtigten Tochter. Wem geben Sie das Unternehmen weiter: dem ältesten Sohn oder der als Bauingenieurin ausgebildeten Tochter? Was sind deren Ziele und Hoffnungen? Lebenssinn durch die Firma, finanzielle Abgeltung für ein geregeltes Familiendasein oder anderes? Und dann da noch die Mitarbeitenden, die an einer reibungslosen Weiterführung des Betriebs und somit an der Erhaltung ihres Arbeitsplatzes interessiert sind. Was ist Ihr Anliegen: Erhaltung des Unternehmens um jeden Preis (!) oder Sicherung des Lebensabends unter Wahrung des bisherigen Lebensstandards?



Es soll zu einer Offenlegung dieser unterschiedlichen Interessen kommen. Sie werden auch damit umgehen müssen, dass Sie nicht alle Ziele aller Beteiligten erreichen können, wo diese sich doch teilweise widersprechen. Optimierung Ihres Verkaufserlöses und Überlebenssicherung der Firma unter eigenem Namen gehen ohne Kompromisse nicht zusammen.

Nur schon die Tatsache, dass in einer Familie andere Werte und Ziele gelten als in der Firma, öffnet ein weites Feld für Ziel- und andere Konflikte. Wo die Firma rational und ertragsorientiert gesteuert wird, gelten in der Familie Gefühle viel und stehen Ziele wie Geborgenheit und Wohlergehen im Vordergrund. So kann eine Bewertung eines Unternehmens zum Anlass werden, sich mal über die Interessendivergenzen Klarheit zu verschaffen und diese potenziellen, allenfalls verdeckten Konflikte auch anzugehen. Glauben Sie mir: Sie schaffen damit die optimale Voraussetzung für nachhaltig haltbare Lösungen – für Familie und Firma.

#### 7. Als Fazit: Die Sicht des Verwaltungsrates, besonders des aussen stehenden, und seine Chance zur Vermittlung

Sie als Unternehmer werden also immer einen doppelten Blick auf Ihr Unternehmen haben, den des rational handelnden Managers, der seine Firma auf Ertragsoptimierung trimmt und der den berechenbaren Wert steigern will, und den des emotional mit der Firma verbundenen Patrons, für den die Firma weit mehr ist als ein Wert in Franken. Hier kann und soll vermittelt werden. Wenn ich in einem Unternehmen mit führe und mit verwalte, dann sehe ich meine Aufgabe genau darin, diese beiden Sichtweisen ständig zu berücksichtigen und unter einen Hut zu bringen. Differenzen gehören ebenso auf den Tisch wie Gemeinsamkeiten der Interessenlagen. Wo die emotionale Seite obenauf schwingt, ist meine Aufgabe Konfrontation mit den harten Fakten; wo die Familieninteressen überhand nehmen, hat der VR oder auch der mediativ handelnde Berater die Interessen des Unternehmens zu stärken.

Ich nenne nur einige Stichwörter, die ja nach Sichtweise andere Beurteilung erfahren: Angemessene Dividende, Entnahmen unter verschiedenen Titeln, angestellt und/oder mitarbeitende Familienmitglieder.

Und da hilft einfach die Aussensicht. Und aus dieser Sicht habe ich heute versucht, Ihnen aufzuzeigen, dass Ihr Unternehmen für Sie viel mehr wert ist, als die Bilanz zeigt; dass Sie aber vielleicht weniger dafür lösen können, als Sie nach Ihrer persönlichen Bilanz verdienen.

The slide features a logo at the top with five colored circles (blue, green, yellow, red, purple) and the text 'www.gabris.com'. Below the logo is the title '7. Fazit: Die Aussensicht'. The main visual is a close-up of a computer keyboard with the keys '2', '3', '4', '5', 'W', 'E', 'R', and 'T' visible. Overlaid on the keyboard is the text 'Vielen Dank fürs Zuhören' in a bold, red, sans-serif font. At the bottom left of the slide is the date '13.10.2005', at the bottom center is the file name 'Pils-HSG-SEV-Unternehmenswert.02.ppt', and at the bottom right is the number '9'.