

# Unternehmenswertsteigerung durch Einbindung von Führungskräften, Steigerung von Know-how und Einbringung von Netzwerken



**Von Edy Fischer**

Institut für Wirtschaftsberatung  
Niggemann, Fischer & Partner GmbH

In der Praxis beteiligt sich ein Investor stets direkt an Unternehmen, nimmt ggf. Einfluss auf die Unternehmensstrategie und überwacht die Unternehmensführung. Die Unternehmen werden häufig gemeinsam mit Führungskräften, die ebenfalls investieren, erworben. Die Führungskräfte tragen die operative Verantwortung; die gesellschaftsrechtliche Unternehmensführung erfolgt gemeinschaftlich. Diese Führungskräfte sind entweder das eigene Management (Management-Buy-Out) oder externe Führungskräfte (Management-Buy-In).

Immer mehr Führungskräfte möchten unternehmerische Verantwortung übernehmen, Entscheidungsunabhängigkeit erreichen und letztlich auch Vermögen durch Bildung von Firmenwerten aufbauen. Die häufig fehlenden finanziellen Mittel werden in der Praxis durch einen Zusammenschluss der Führungskräfte mit privaten Investoren, aber auch durch Private-Equity-Inves-

toren, ausgeglichen. Dabei bevorzugen Führungskräfte Private-Equity-Investoren, die einen langfristigen Investitionshorizont haben und nicht bereits beim Erwerb des Unternehmens an die Exit-Strategie denken. Diesen Investoren ist bekannt, dass eine Beteiligung der Manager am Eigenkapital von Unternehmen zu einer höheren Identifikation und zu einer grösseren Motivation führt. Durch die Zusammenlegung von Management- und Eigentümerinteressen in eine Personengruppe können so Zielkonflikte vermieden werden.

Für Führungskräfte sind Vermögensinhaber besonders attraktive Partner, da diese in der Regel ausschliesslich aus Eigenkapital finanzieren und einen langfristigen Investitionshorizont haben. Die Interessen von Führungskräften sind häufig deckungsgleich mit den Investoren-Interessen. Die Höhe der Beteiligung des Managements beträgt üblicherweise zwischen 5 und 15%.

Die Investoren sichern sich durch die unternehmerische Beteiligung des Managements am Zielunternehmen den Interessen-Gleichlauf mit den Managern. Durch die Beteiligung werden die Manager an das Zielunternehmen gebunden und erhalten einen Anreiz, bis zum Exit, also dem Verkauf des Zielunternehmens, an dessen Wertsteigerung mitzuwirken. Aus Sicht der Manager begründet die Beteiligung neben ihrem normalen Gehalt eine zusätzliche Einkunftsquelle. Dabei ist für die Manager von Interesse, dass sie kein zu hohes Investitions- und Haftungsrisiko eingehen.

Zahlreiche Praxisbeispiele zeigen, dass sich der Gewinn eines Unternehmens (und damit auch der Unternehmenswert) nach Eintritt eines Investors positiv entwickelt, da dieser sein Know-how und sein Netzwerk nutzbringend in das Unternehmen einbringen konnte, während die Führungskraft

(im Rahmen eines Management-Buy-Outs) das Unternehmen mit all seinen Chancen und Risiken sehr genau kennt. Vermögensinhaber, die über Diskussionen und Brainstorming sinnvolle unternehmerische Entscheidungen vorbereiten, können als Eigenkapitalpartner nützliche Sparringspartner für das Management sein. Das Netzwerk von Vermögensinhabern kann dazu beitragen, dass sich Unternehmen ausserordentlich gut entwickeln.

Eine kürzlich abgeschlossene Umfrage unter Vermögensinhabern hat ergeben, dass diese – neben der Bereitstellung von Kapital – gern bereit sind, ein Unternehmen weiter zu unterstützen, und zwar

- als Sparringspartner für den Unternehmer,
- durch Mitarbeit in Beirat, Verwaltungsrat oder ähnlichen Gremien und
- durch Einbringen ihrer Netzwerke.

Solche Partner verfügen über Know-how und wertvolle Netzwerke. Ehemalige Unternehmer als Minderheitsgesellschafter sind Sparringspartner, die als unabhängige Gesprächspartner grossen Nutzen für Familienunternehmen haben können. So gibt es etliche Beispiele dafür, dass durch das Know-how und das Netzwerk der Minderheitsgesellschafter eine Internationalisierung erreicht werden konnte.

Viele Familienunternehmen haben in der Vergangenheit nicht nur von der Kapitalstärke profitiert, sondern auch vom Know-how eines Minderheitsgesellschafters. Die Wettbewerbsfähigkeit konnte so erheblich verbessert werden. Die Bereitschaft von Vermögensinhabern, in Minderheitsbeteiligungen zu investieren, ist ungebrochen gross.

[e.fischer@ifwniggemann.ch](mailto:e.fischer@ifwniggemann.ch)  
[www.ifwniggemann.ch](http://www.ifwniggemann.ch)