

Guter Investor – schlechter Investor

Die Nachrichten der vergangenen Wochen haben es erneut gezeigt: Nicht jeder Investor ist ein Segen für das Unternehmen. Immer wieder werden Fälle bekannt, in denen Betriebe wirtschaftlich ins Trudeln geraten, weil die Investoren Strukturen zerschlagen und Gelder abziehen, die für Sanierungen dringend erforderlich gewesen wären.

Aber es gibt auch Gegenbeispiele. Etwa von jenen Investoren, die glaubhaft versichern, nach ihrem Einstieg in ein Unternehmen weder Arbeitsplätze abbauen, noch Unternehmensteile veräußern zu wollen. Und die dafür sogar von den Betriebsräten und Gewerkschaftern gelobt werden.

Gibt es also gute und schlechte Investoren? Und wie kann bereits vor der Übernahme von Unternehmensanteilen erkannt werden, welche Absichten der Investor damit wirklich verfolgt? Eine Garantie gibt es nie – dieser Satz sollte grundsätzlich über jeder Transaktion stehen. Gleichwohl lassen sich durch klug ausgehandelte Verträge viele Unwägbarkeiten ausschließen.

Andererseits belegt aber auch die jüngste Entwicklung, dass deutsche Familienunternehmen als Investoren offenbar von anderen Motiven geleitet werden als insbesondere manche ausländische Kapitalgesellschaften. Fest steht: Viele finanziell gut aufgestellte Familienunternehmen sind selten auf kurzfristige Renditen aus. Oft schon aus Tradition verfolgen sie eher langfristige Unternehmensziele.

Hinzu kommt ein Aspekt, der gerade die Bedeutung mittelständischer Unternehmen für die Wirtschaft unterstreicht: Dort, wo Eigentümer als Unternehmer wirken, treten die Verbundenheit mit einem Standort sowie das Engagement für einen Betrieb und dessen Mitarbeiter deutlicher hervor, als in großen Konzernen. Weil sie austauschbar sind, fehlt Vorständen häufig die Bindung an ein Unternehmen. Darum fühlen sich viele Vorstände in erster Linie den Aktionären verpflichtet; und dann erst den Kunden und Mitarbeitern.

Gleichwohl gilt bei allem Wohlwollen gegenüber Familienunternehmen als Investoren: Auf die passende Auswahl kommt es an. Die Experten von Schröder Consult betonen, es reiche nicht aus, nur auf die wirtschaftliche Historie eines Investors zu achten. Auch sein Verhalten gegenüber den Mitarbeitern in den Firmen, an denen er beteiligt ist, könne ein Indiz für den Umgang mit einer strategischen Investition sein.

Mitarbeiter für Reformen motivieren

Selbst bei kleineren Veränderungen in einer Firma kommt es häufig vor, dass Arbeitnehmer um ihren Arbeitsplatz bangen und die Unternehmer um den Betriebsfrieden fürchten. Dabei ist es oft nur eine Frage der Kommunikation, um derartigen Befürchtungen vorzubeugen.

Leider versagen gerade in diesem Punkt viele Führungskräfte. Zu sehr vertrauen sie auf die Einsicht der Belegschaft in die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse. Besser wäre es, die Mitarbeiter durch eine rechtzeitige und zielgerichtete Information auf dem Weg zu den Veränderungsprozessen mitzunehmen.

Fragt man die Mitarbeiter, was sie bei anstehenden Reformen im Betrieb vermissen, so werden überwiegend mangelnde Motivation durch Vorgesetzte und eine fehlende Orientierung genannt. Manager geben oft zu, dass ihnen die Entscheidung schwer falle, welche Informationen Relevanz für die Mitarbeiter haben und welche Informationen ggf. negative Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse haben könnten. Die Folge ist häufig eine Informationspolitik, die eher irritiert als aufklärt.

Die Experten von Schröder Consult stellen bei der Begleitung von Firmen während betrieblicher Veränderungen immer wieder fest, dass es vor allem auf die Vermittlung von Visionen ankommt. Jeder Unternehmer, der bei der Bank einen Investitionskredit beantragt, muss nicht nur die wirtschaftliche Potenz des Betriebs belegen. Die Bank erwartet auch Informationen darüber, wie das Unternehmen durch das Darlehen zukunftsfähiger gemacht werden soll. Die Argumente, die bei dieser Gelegenheit bemüht werden, können auch dazu beitragen, den Mitarbeitern im Betrieb Orientierung und Motivation zu geben.

In der Praxis zeigt sich immer wieder: Veränderungsprozesse verlaufen vor allem in jenen Unternehmen erfolgreich, in denen sich die Führungskräfte darauf verstehen, ihre Belegschaft nicht nur zu informieren, sondern auch zu begeistern. Denn schließlich braucht jede Reform im Betrieb neben einem tragfähigen wirtschaftlichen Konzept vor allem Menschen, die bereit sind, sie umzusetzen.

Keine Angst vor Transaktionen

Gerade wenn die allgemeine Wirtschaftslage schwächelt, scheuen Investoren das Engagement in Unternehmen. Dabei ist gerade eine schwache Konjunktur der ideale Zeitpunkt für ein lohnendes Investment.

In Zeiten eines geringen allgemeinen Wirtschaftswachstums steigen die langfristigen Renditechancen bei Transaktionen auf mehr als fünfzig Prozent, haben Untersuchungen ergeben. Insbesondere bei der Übernahme von Firmenteilen sind die Renditeaussichten besonders positiv.

In diesen Fällen können oftmals Käufer und Verkäufer gleichermaßen profitieren. Etwa wenn ein Unternehmen Betriebsteile veräußert, die nicht mehr zur Strategie passen. Das nutzt dem Verkäufer, weil er sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann und für ihn unrentable Geschäftsbereiche nicht mehr mitschleppen muss. Der Käufer wiederum wird in den erworbenen Betriebsteil investieren, weil er sich davon eine bessere Wertschöpfung verspricht.

Bei der Anbahnung von Transaktionen kommt es jedoch darauf an, dass die passenden Partner zusammenfinden. Dabei geht es weniger darum, ob Verkäufer und Käufer in der gleichen unternehmerischen Liga „spielen“. Viel wichtiger ist es, dass der Verkäufer einen Interessenten findet, der den Betriebsteil nicht aus spekulativen Gründen erwerben möchte. Denn dann wäre er an kurzfristigen Renditechancen interessiert, was einen lukrativen Verkauf erschweren dürfte.

Setzt der Käufer jedoch auf eine nachhaltige Entwicklung des erworbenen Betriebsteils und auf mittelfristige Renditechancen, lassen sich auch gute Verkaufserlöse erzielen. Daher kommt es darauf an, dass der Verkäufer seinen Betriebsteil nicht einfach nur annonciert, sondern potenziellen Käufern auch die möglichen Synergien anschaulich darstellt.

Gut beraten sind Verkäufer wie Käufer, wenn sie bei derartigen Transaktionen kompetente Hilfe in Anspruch nehmen. Dabei ist es sogar möglich, dass beide Parteien gemeinsam einen Unternehmensberater beauftragen. Schröder Consult ist darin erfahren, Lösungskonzepte auszuarbeiten, die Chancen und Risiken für beide Seiten gleichermaßen fair bewerten.

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Welche Themen interessieren Sie, was möchten Sie in den kommenden Info-Diensten lesen? Schreiben Sie uns:

Schröder Consult
Markgrafenstraße 67
D – 10117 Berlin
Tel. +49 (0) 30 20670919
Fax +49 (0) 30 20670920
info@schroeder-consult.net

Oder nehmen Sie gleich direkt Kontakt auf zu unserem Team:

[Oskar Schröder](#)
[Michael Oesterreicher](#)
[Dr. Detlef Rausch](#)
[Bernd Schwintowski](#)