

Eigentümerstrategie: Warum jeder Unternehmensinhaber ein klares «Endgame» braucht

Strategiediskussionen beginnen in vielen KMU beim Markt, bei Wettbewerbern oder bei internen Strukturen. Die entscheidende Frage wird jedoch häufig ausgeblendet: Was wollen die Eigentümer langfristig mit ihrem Unternehmen erreichen? Ohne eine geklärte Eigentümerstrategie fehlt der unternehmerischen Entwicklung die Richtung. Wer sein persönliches Endgame¹ kennt, schafft die Grundlage für nachhaltigen Unternehmenswert, strategische Stabilität und echten Handlungsspielraum.

Von Christoph Baggenstos

Strategische Ausgangsfrage:

Was wollen die Eigentümer wirklich?

Strategiediskussionen beginnen in KMU häufig beim Markt, bei Wettbewerbern oder bei organisatorischen Fragen. Dies greift zu kurz. Die eigentliche Ausgangsfrage liegt eine Ebene darüber – bei den Eigentümern selbst. Gemeint ist die Frage nach dem Ziel, das die Eigentümer mit dem Unternehmen tatsächlich verfolgen. Geht es primär um Vermögensaufbau? Um die Sicherung von Arbeitsplätzen? Um die Weitergabe einer unternehmerischen Idee an die nächste Generation? Oder um persönliche unternehmerische Entfaltung?

Eine Eigentümerstrategie beschreibt die langfristige Perspektive der Eigentümer auf ihr Unternehmen. Sie verbindet Eigentum, Verantwortung und Zukunftsvorstellungen. Sie definiert, welcher Wert entstehen soll, welche Risiken tragbar sind und welcher Zeithorizont angestrebt wird. In der Praxis findet diese Diskussion selten strukturiert statt. Der operative Alltag verdrängt die grundlegenden Fragen. Entscheidungen werden getroffen, ohne dass klar ist, welchem übergeordneten Ziel sie dienen.

Das persönliche «Endgame» des Eigentümers

Im Zentrum jeder Eigentümerstrategie steht die ehrliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Endgame. Dieses Endgame ist kein rein finanzielles Konstrukt. Es ist Ausdruck der persönlichen Lebensplanung, der individuellen Werthaltung und der eigenen unternehmerischen Identität. Für manche Eigentümer be-

deutet das Endgame den Verkauf des Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt. Für andere steht die Übergabe innerhalb der Familie im Vordergrund. Wieder andere möchten langfristig operativ tätig bleiben oder sich schrittweise aus der Führung zurückziehen, ohne die Eigentümerrolle vollständig aufzugeben.

Entscheidend ist nicht, welches Endgame gewählt wird. Entscheidend ist, dass es bewusst formuliert wird. Nur wer sich über das eigene Zielbild im Klaren ist, kann heutige strategische Entscheidungen konsequent darauf ausrichten. Ohne diese Klarheit entstehen Inkonsistenzen. Investitionen werden getätigt, die nicht zur späteren Übergabe passen. Strukturen bleiben personenabhängig,

obwohl mittelfristig eine Nachfolgelösung geplant ist. Risiken werden eingegangen, die mit der persönlichen Lebensplanung nicht vereinbar sind.

Die ehrliche Reflexion über das eigene Endgame verlangt Offenheit gegenüber sich selbst. Sie verlangt die Bereitschaft, persönliche Motive von unternehmerischer Rationalität zu trennen. Gerade in Familienunternehmen spielen dabei die Herkunft, die Geschichte des Unternehmens und die emotionale Bindung eine zentrale Rolle. Diese Faktoren dürfen nicht ignoriert werden – sie müssen bewusst eingeordnet werden. Ein präzise formuliertes Endgame schafft Orientierung. Es wird zum Referenzpunkt für strategische Weichenstellungen.

Unternehmenswert als zentraler Massstab

Die Eigentümerstrategie bleibt abstrakt, solange sie nicht mit dem Unternehmenswert verknüpft wird. Der Unternehmenswert ist kein theoretisches Bewertungsmodell, sondern Ausdruck der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells. Nachhaltiger Wert entsteht, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, langfristig freien Cashflow zu generieren. Dieser freie Cashflow ist die finanzielle Substanz, aus der Investitionen, Wachstum und Krisenbewältigung finanziert werden. Er bestimmt die strategische Handlungsfähigkeit.

Gerade in kapitalintensiven Geschäftsmodellen oder stark wachsenden Unternehmen mit hoher Working-Capital-Bindung zeigt sich, wie sensibel

Praxisbeispiel

Ein Technologieunternehmen hatte sich über Jahre hinweg einen exzellenten Ruf im Markt erarbeitet. Der Gründer führte das Unternehmen weiterhin als CEO. Seine persönliche Motivation hatte sich jedoch verändert. Sein Interesse verlagerte sich zunehmend auf technische Detailfragen, während strategische Weiterentwicklung und Marktpositionierung in den Hintergrund traten.

Die Klärung der Eigentümerstrategie führte zu einem Management-Buy-out. Der Gründer wechselte in eine stärker technisch geprägte Rolle. Das Unternehmen erhielt eine klare strategische Führung. Das persönliche Endgame des Eigentümers und die Entwicklung des Unternehmens wurden wieder in Einklang gebracht.



der Unternehmenswert auf strukturelle Schwächen reagiert. Ein potenzieller Käufer betrachtet nicht nur den Kaufpreis für die Anteile, sondern auch den zusätzlichen Finanzierungsbedarf für den operativen Betrieb. Ein Geschäftsmodell, das dauerhaft Kapital bindet, reduziert den realisierbaren Wert.

Ebenso entscheidend ist die Fähigkeit, negative Szenarien zu überstehen. Ein Unternehmen, das nur unter idealen Marktbedingungen funktioniert, besitzt keine strategische Resilienz. Nachhaltiger Unternehmenswert bedeutet, auch in schwierigen Phasen ausreichend liquide Mittel zu generieren. Ein weiterer wesentlicher Treiber des Unternehmenswerts ist die Unabhängigkeit von einzelnen Personen. Viele erfolgreiche KMU sind stark auf den Gründer oder einzelne Schlüsselpersonen zugeschnitten. Solange diese aktiv sind, funktioniert das System. Mit einem geplanten Austritt jedoch wird die Verwundbarkeit sichtbar. Eine frühzeitige organisatorische Entkopplung erhöht die Verkäuflichkeit und auch die operative Stabilität.

Schliesslich beeinflusst die Struktur des Ertragsmodells den Wert erheblich. Wiederkehrende Umsätze erhöhen Planbarkeit, Stabilität und Bewertung. Geschäftsmodelle, die ausschliesslich auf projektbezogene Einzelaufträge ausgerichtet sind, sind volatil und kapitalin-

tensiver. Eine strategische Weiterentwicklung hin zu wiederkehrenden Leistungen kann die Liquiditätssituation und die Bewertung nachhaltig verbessern. Unternehmenswert ist damit kein isoliertes Finanzthema. Er ist die Verdichtung strategischer Qualität.

Verkäuflichkeit als Gradmesser strategischer Fitness

Die konsequente Optimierung der Werttreiber führt zu einer Verbesserung der Verkäuflichkeit. Diese ist jedoch nicht nur für Verkaufsabsichten relevant. Sie kann als Gradmesser strategischer Fitness verstanden werden. Ein Unternehmen mit stabilen Cashflows, klaren Prozessen, geringer Personenabhängigkeit und transparenten Strukturen besitzt hohe strategische Beweglichkeit. Unabhängig vom konkreten Endgame erweitert sich der Handlungsspielraum der Eigentümer erheblich. Verkäuflichkeit ist somit kein Selbstzweck, sondern Ausdruck strategischer Qualität.

Umsetzung der Eigentümerstrategie

Die Entwicklung einer Eigentümerstrategie erfordert zunächst eine klare Analyse der Ausgangslage. Ebenso wichtig ist die Bereitschaft zur konsequenten Umsetzung. Wertsteigernde Massnahmen betreffen häufig zentrale Bereiche des Unternehmens. Eine Veränderung des Ertragsmodells verlangt den Einbezug des Vertriebs. Eine Optimierung des Working Capital erfordert enge Abstimmung mit Einkauf, Produktion und Finanzfunktion. Eigentümerstrategie ist daher auch Führungsaufgabe. Je nach gewähltem Endgame müssen Schlüsselpersonen zum richtigen Zeitpunkt eingebunden werden. Insbesondere bei geplanten Transaktionen ist eine saubere Incentivierung entscheidend. Ein Verkauf kann für Führungskräfte neue Perspektiven eröffnen. Wird dieser Aspekt frühzeitig berücksichtigt, erhöht dies die Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich.

Konsequenzen für das Unternehmen

Eine geklärte Eigentümerstrategie schafft strategische Klarheit. Investitionen werden kohärent, Risikopositionen bewusst gewählt und organisatorische

Strukturen konsequent ausgerichtet. Für das Unternehmen bedeutet dies höhere Stabilität, bessere Nachfolgefähigkeit und gesteigerte Krisenresistenz. Für die Eigentümer bedeutet es Handlungsspielraum und Planbarkeit.

Schlussbemerkung

Eigentümerstrategie ist kein theoretisches Zusatzinstrument. Sie ist ein zentrales Steuerungselement nachhaltiger Unternehmensführung. Wer das eigene Endgame kennt und den Unternehmenswert konsequent daran ausrichtet, schafft die Grundlage für langfristigen Erfolg – unabhängig davon, ob das Ziel Verkauf, Übergabe oder langfristige Führung lautet.

Drei Kernelemente einer klaren Eigentümerstrategie

- 1. Persönliches Endgame klären:**
Nur wer sein eigenes Zielbild – ob Verkauf, Übergabe oder langfristige Führung – bewusst definiert, kann strategische Entscheidungen konsequent und widerspruchsfrei darauf ausrichten.
- 2. Eigentum und Strategie konsequent verknüpfen:** Unternehmensstrategie muss mit den Interessen, dem Zeithorizont und der Risikobereitschaft der Eigentümer übereinstimmen, damit Investitionen, Strukturentscheidungen und Kapitalbindung kohärent bleiben.
- 3. Auf Werttreiber fokussieren:**
Nachhaltiger Unternehmenswert entsteht durch strukturelle Qualität, stabile Cashflow-Fähigkeit und die gezielte Weiterentwicklung des Geschäftsmodells entlang der zentralen Werttreiber.

FUSSNOTE

- 1 Der Begriff «Endgame» wird bewusst verwendet, da «Endziel» im Deutschen häufig als endgültiger Abschluss verstanden wird. «Endgame» beschreibt hingegen ergebnisoffen den nächsten strategischen Entwicklungsschritt der Eigentümer – unabhängig davon, ob dieser Verkauf, Nachfolge, Neuausrichtung oder langfristige Weiterführung bedeutet.

Autor



Christoph Baggenstos ist Strategieberater und Verwaltungsrat mit über 25 Jahren Erfahrung im Finanzwesen für den Schweizer Mittelstand und Fokus auf Wertorientierung. <https://chbagconsulting.ch>

Praxisbeispiel

Ein Handelsunternehmen entwickelte über Jahre hinweg eigene Produkte mit eigenständigem Design. Die Differenzierung im Markt war klar erkennbar. Gleichzeitig führte die hohe Kapitalbindung in Entwicklung und Werkzeuge zu erheblichen Liquiditätsanforderungen.

Der Markterfolg reichte nicht aus, um die Investitionen nachhaltig zu verzinsen. Die Cashflow-Situation verschlechterte sich. Obwohl Verkaufsabsichten bestanden, war der realisierbare Unternehmenswert deutlich unter den Erwartungen des Eigentümers. Die angestrebte Eigentümerstrategie war unter diesen Rahmenbedingungen nicht umsetzbar.