

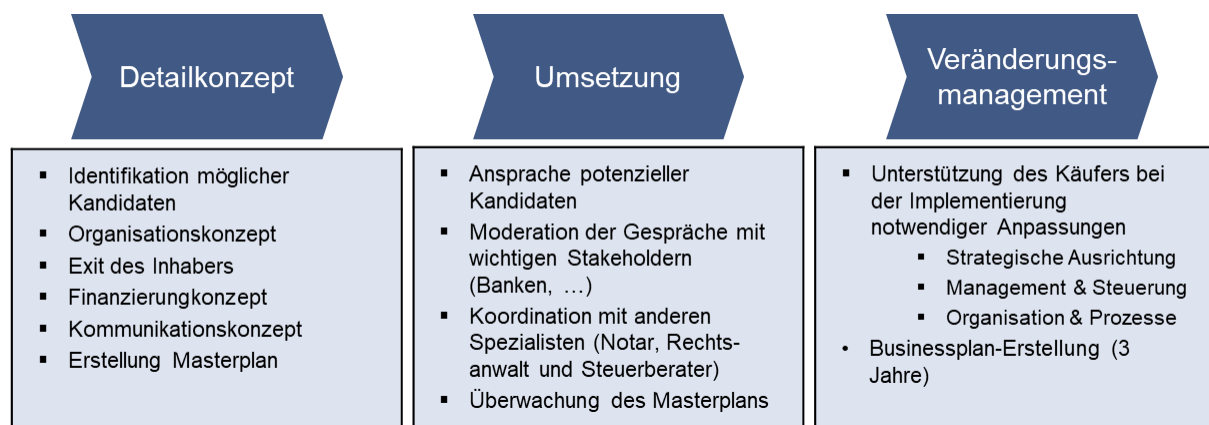
Management-Buy-Out – was den Erfolg letztlich ausmacht

Carl-Rudolf Pfletscher, Juni 2020

Unternehmenseigentümer, die ihr Unternehmen an die nächste Generation übergeben wollen, stehen nicht selten vor dem Problem, dass sie entweder keinen Erben haben oder dass kein Familienmitglied Interesse hat, selbst im Unternehmen tätig zu werden. In diesen Fällen ist ein Management Buy Out oft die bevorzugte Lösung, weil die Alteigentümer das Unternehmen auf diesem Wege an Personen übertragen können, die ihnen seit vielen Jahren oder gar Jahrzehnten bekannt sind, deren Managementfähigkeiten sie aus eigener Erfahrung einschätzen können und denen sie vertrauen.

Vor allem in größeren Unternehmen kann es im Zuge einer Sanierung oder einer strategischen Neuausrichtung vorkommen, dass bestimmte Sparten oder Bereiche aus dem Unternehmen ausgegliedert werden sollen, weil sie entweder nicht rentabel genug sind oder nicht mehr in die neue Strategie des Unternehmens passen. Auch in diesen Fällen kommt es nicht selten zu einem Management Buy Out.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über wichtige Schritte in der Konzeption und Umsetzung einer Buy-Out-Initiative:



Für die erfolgreiche Umsetzung einer MBO-Transaktion im Mittelstand sind vor allem **2 Erfolgsfaktoren** entscheidend:

- Strategie und Persönlichkeit der Manager müssen überzeugen
- Loyalitätskonflikte zwischen altem und neuem Chef sind zu vermeiden

Von der **Persönlichkeit** der kaufwilligen Manager hängt es ab, ob sie entscheidende Hürden des Management-Buy-Outs überwinden können, nämlich die Investoren zu überzeugen, den

Kauf zu finanzieren und den Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern zu zeigen, dass ihr Vertrauen in das Unternehmen auch weiter gerechtfertigt ist.

Denn Kapital ist in jedem Fall nötig. Floriert das Unternehmen, lassen sich die Altgesellschafter ihre Anteile gut bezahlen, steckt das Unternehmen in der Krise, sind die Anteile billig, doch dafür werden Finanzmittel für die notwendigen Investitionen gebraucht. Schaffen die kaufwilligen Manager es nicht, den Geldgebern zu vermitteln, dass sie das Unternehmen als Eigentümer mit einer überzeugenden Strategie in die Zukunft führen können, findet sich niemand bereit, für das Wagnis Geld in die Hand zu nehmen.

Umfangreiche **Mitspracherechte** der Altgesellschafter sind kontraproduktiv, da die Interessen von altem und neuem Chef nicht unbedingt deckungsgleich sind. Emotionen spielen bei der Unternehmensnachfolge eine große Rolle. Oft sind sie der Grund für das Scheitern des Vorhabens. Es entstehen Konflikte über die strategische Ausrichtung des Unternehmens und den damit verbundenen Investitionen, was sehr oft auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen wird, die auf diese Weise in Loyalitätskonflikte geraten. Im schlimmsten Fall scheitert die gesamte Buy-Out-Initiative.

Der alte und neue Chef sollten gemeinsam eine **Übergabestrategie** und einen genauen Fahrplan entwickeln. Kein Wechsel in der Unternehmensnachfolge verläuft ohne Reibungen. Gegensätze sollten konstruktiv, im Interesse beider Parteien, ausgeglichen werden. Die Phase des Übergangs, die gemeinsame Unternehmensleitung, sollte gut geplant, aber auch nicht zu lang sein. Oft führt gerade diese Phase zu Kompetenzüberschneidungen und Irritationen im Unternehmen und bei Geschäftspartnern.

Mittelständische Unternehmen sind gut beraten, eine derartige Transaktion durch ein Team von Spezialisten begleiten zu lassen. Dazu gehört ein erfahrener Berater, der das Vertrauen beider Parteien genießt und so im Konfliktfall als Mediator fungieren kann, und der den Übergang auch längerfristig begleitet. Dem Team sollte aber auch ein versierter Notar angehören, der mit seiner Expertise die Themen Firmenumwandlungen und Erbschaftsverträge abdeckt, sowie ein versierter Steuerberater für die Gestaltung der steuerlichen Aspekte der Transaktion.

Die **CONSENZUM** Managementberatung hat eine Kernkompetenz in der Begleitung von Projekten der Unternehmensnachfolge. Ein Management-Buy-Out ist dabei ein mögliches Szenario, das es zu evaluieren gilt. Wir begleiten mittelständische Unternehmen im gesamten Prozess des Unternehmensverkaufs, von der Due Diligence über die Szenarien-Entwicklung bis hin zur Umsetzung der konzipierten Lösung mit spezialisierten Beteiligten in steuerlichen und juristischen Fragen.

Carl-Rudolf Pfletscher

CONSENZUM - Managementberatung
pfletscher@consenzum.de | www.consenzum.de

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
