

## MANAGEMENT-BUY-IN ZWISCHEN ZERRBILD UND IDEAL: EIN MODELL, DAS MEHR ZUSPRUCH VERDIENET!

Dr. Anselm Görres, München

19. April 2005

Zunächst die Fakten: Bei rund 60.000 Nachfolgesituationen, die es theoretisch gibt, sollte man von riesigen Chancen für Management-Buy-Ins (MBIs) ausgehen (Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Köln, 1998).

Aber: 43% davon bleiben letztlich doch in der Familie, 12% gehen an Leitende Mitarbeiter des Unternehmens (also MBO-Lösung), 27% sind zum jeweiligen Zeitpunkt noch ungeklärt, nur ein Sechstel der Fälle geht an einen externen Nachfolger (IFM), das sind rund 10.000 im Jahresdurchschnitt.

1995 gab es in Europa Tausende von MBOs und MBIs. Allein in England 660, in Frankreich 206, in den Niederlanden 48. In Deutschland gerade mal 70!

In Deutschland soll es 1997 nur 10 bis 15 MBIs gegeben haben. Zieht man von den obengenannten 10.000 Unternehmen die Hälfte ab, weil es nur Minifirmen sind, Gaststätten, kleine Handwerksfirmen odgl., so bleiben rechnerisch immerhin rund 5000 Unternehmen p.a., bei denen eine Nachfolgelösung mit externen Käufern erfolgt.

Zugleich gibt es Tausende von Managern, die an MBI interessiert und dafür qualifiziert wären. Eine riesige Lücke zwischen Angebot und Nachfrage offenbar. Diese Lücke hat mit einer zweiten Lücke zu tun, genauer gesagt: der Kluft zwischen Idealbild und Zerrbild des MBI.

Im Idealbild ist das MBI eine geniale Möglichkeit, durch Gründung einer neuen Dynastie von Owner-Managern das Problem derjenigen Familien zu lösen, die selbst die Nachfolge nicht mehr darstellen können.

Gute gemanagte Unternehmen und unternehmerische Manager kommen zusammen, das muss im Ergebnis doch großartig sein für Wettbewerb, Mittelstand und Marktwirtschaft.

Auf der anderen Seite steht das Zerrbild vom MBI, da sieht es gerade umgekehrt aus. Unternehmen, die keinen besseren Käufer finden, und Manager, die keinen besseren Job finden, kommen zusammen. Das Ergebnis sind über und über mit Schulden bepackte Bilanzen, oft nur ein verlängertes Sterben ohnehin schon maroder Firmen.

Wahr an diesem Zerrbild ist leider dies: Sowohl für Firmenverkäufer wie für Manager ist das MBI oft der *Last resort*, die letzte aller Möglichkeiten. Das müssen wir ändern. Wir können es auch ändern – aber nur, wenn wir die Hindernisse abbauen.

Bei den Inhabern müssen wir die Vorbehalte gegen MBI-Lösungen mindern, aber auch die Schamschwelle abbauen, nach der die Deutschland jede Nachfolgesituation, die ja normalerweise keine Überraschung ist, wie ein Staatsgeheimnis oder eine Schande behandelt wird. Wir brauchen ein mutigeres Coming Out der verkaufswilligen Unternehmer, aber auch mehr und bessere Informationen über MBI in der Öffentlichkeit. MBIs brauchen eine bessere Presse.

Wir brauchen mehr Kreativität bei der Lösung der Finanzierungsfrage, an der bekanntlich viele MBIs scheitern. Das Herstellen von Tandems zwischen Managern und Beteiligungsgesellschaften ist ein Weg dazu.

Wir brauchen Lösungen, die die vorhandenen Risiken mindern, etwa durch das sogenannte MIMBO, also die Kombination externer und interner Manager als Käufer, die Verbindung von MBI und MBO.

Und wir brauchen Leute, die gezielt einen besseren Match zwischen Kandidaten und Unternehmen bzw. Beteiligungsgesellschaften herstellen – hier sehen wir unsere Aufgabe. Dazu einige Beispiele.

> Jeden Bewerber, der sich bei uns als Zeitmanager vorstellt, befragen wir systematisch nach Eignung und Interesse an einer MBI-Beteiligung. Bei konkreten Anfragen können wir somit jeweils rasch eine Reihe von Kandidaten benennen – meist innerhalb von Tagen.

> So etwa im Fall einer Offenbacher Firma, als ein Beteiligungsunternehmen einen Manager suchte, der das Unternehmen sanieren und zugleich kaufen sollte. Innerhalb von einer Woche stellten wir sechs Interessenten vor, von denen zwei in die engere Wahl kamen. In diesem Fall ging das Unternehmen zum Glück an einen anderen Käufer, der Manager blieb aber als Sanierer, wobei sich nach wenigen Wochen herausstellte, dass das Unternehmen nicht mehr zu retten war.

> ZMM verfügt heute (Dezember 2002) über einen Pool von rund 2000 Managern. Nach unserer Schätzung befinden sich darunter rund 250, die auch hervorragend für ein MBI geeignet wären.

So versuchen wir im Rahmen unserer Mittel ein wenig dazu beizutragen, dass das Modell MBI in Deutschland ein bisschen mehr Verbreitung findet. Dabei arbeiten wir auch mit Beteiligungsgesellschaften eng zusammen.

---

*Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 Unternehmensberater bei McKinsey, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanagement München GmbH in München.*

*ZMM vermittelt und begleitet Zeitmanager, die bei unseren Klienten personelle Vakanz überbrücken, anspruchsvolle Projekte leiten und Firmen durch Phasen der Sanierung und Restrukturierung steuern (Rent a manager). In Einzelfällen sind diese Zeitmanager auch in beratender Funktion tätig (Rent a Consultant).*

KD21MBIZerrbildideal.doc/19.04.2005