

# Viel weniger MBIs als potentielle MBI-Manager

Serie: Mehr MBIs für Deutschland

Teil I

Von Dr. Anselm Görres und Sebastian Moss\*



Dr. Anselm Görres



Sebastian Moss

*Alles könnte so schön sein. Unternehmerfamilien, die im eigenen Familienkreis keine(n) überzeugenden Nachfolger finden, würden rechtzeitig alle notwendigen Schritte zur Suche externer, also familienfremder Nachfolger einleiten. Frühzeitig und systematisch wählte man geeignete Personen aus, parallel fänden Verhandlungen mit Geldgebern statt, um die Finanzierung sicherzustellen. Am Ende wäre wieder ein Unternehmen aus der Hand der Gründerfamilie in den Besitz eines Nachfolgers gekommen, der möglicherweise zum Gründer einer neuen Eigentümerdynastie würde. Zugleich hätte dieser Buy-in-Manager damit den mutigen Schritt von der angestellten Führungskraft zum wirklichen Unternehmer getan. Die Wirklichkeit ist anders. Jedes Jahr geraten Tausende von Mittelständlern in die Krise, oft genug wegen ungelöster Nachfolgeprobleme. Nicht wenige enden in der Insolvenz. Viele andere werden von größeren Firmen geschluckt, wieder andere landen im Portfolio einer „Heuschrecke“. Doch nur ganz selten kommt es zu klassischen MBIs, bei denen externe Manager das Unternehmen erwerben und dadurch zum Unternehmer werden. Im Vergleich zu wichtigen Nachbarländern ist das Unternehmensmodell Management Buy-in in Deutschland nach*

*wie vor eine Seltenheit. Was hindert uns daran, ihm mehr Chancen zu geben? Die Autoren dieses Beitrags hatten und haben in ihrem Berufsleben intensive Erfahrungen mit MBIs. Beide empfinden eine vielleicht etwas romantische oder sentimentale Vorliebe für dieses Modell, dem sie in Deutschland mehr Erfolg wünschen würden.*

## Es könnten weit mehr sein

Zunächst die Fakten. Von deutschen Unternehmen mit Umsatz von über 10 Mio. Euro stehen im Durchschnitt jährlich rund 3.400 vor ungelösten Nachfolgeproblemen. Doch nur bei einem guten Fünftel davon kommt es zu einem Verkauf an externe Manager, also einem sogenannten Management Buy-in (Quelle: Institut für Mittelstandsforschung/IfM, Bonn, 2004). Insgesamt kommen in dieser Größenklasse somit durchschnittlich etwa 700 MBI-Inter-

## Die MBI-Serie umfaßt drei Teile mit folgenden Schwerpunkten:

- Ausgangslage: Viel weniger MBIs als potentielle MBI-Manager – MBIs sind in Deutschland unterentwickelt
- Analyse: Warum MBIs so selten zustandekommen
- Ausblick: Was muß geschehen, um die Chancen zu erhöhen?

essenten zum Zug. Unsere These: Es könnten weit mehr sein. Von den 3.400 Unternehmen mit ungelöster Nachfolge liegen fast 3.000 unter der 50 Mio. Euro Umsatz-Marke – eigentlich die Größenordnung, bei der auch MBI-Manager gut mithalten können. Liegt der geringe Anteil der MBI-Lösungen am fehlenden Angebot geeigneter und fähiger Kandidaten?

## Wer MBI-Manager sucht, kann auf viele Quellen zugreifen

Es gibt keine Zentralbehörde zur Registrierung MBI-williger und -fähiger Manager. Wer sich ein Bild von der Größe des potentiell verfügbaren Gesamtangebots machen will (oder selbst MBI-Manager sucht), muß sich somit auf verschiedenen Wegen informieren. Unterschiedliche Player spielen in diesem intransparenten Markt unterschiedliche Rollen. Viele Verkäufer oder Käufer von Unternehmen, die einen externen Manager an der Transaktion beteiligen wollen, wenden sich an Personalbera-

\* Dr. Anselm Görres ist Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH in München ([www.zmm.de/mbi-manager.html](http://www.zmm.de/mbi-manager.html)). ZMM vermittelt und begleitet Manager in Interim-Einsätze, gelegentlich auch in Festeinstellungen. Gelegentlich – leider viel zu selten – auch in MBI-Situationen. Sebastian Moss ist Partner und Geschäftsführer der EICON Beratung und Beteiligungen GmbH & Co. KG. Er berät kleine und mittelständische Unternehmen, die in andere Hände überführt werden sollen oder müssen.

ter. Wenn die Sache nicht eilt, werden sie dort auch gut beraten. Jeder gute Headhunter kann innerhalb einiger Monate gute Kandidaten vorschlagen. Doch gerade bei MBI-Situationen kommt es aufs Tempo an. Nach langem Vorgeplänkel muß es in der akuten Transaktionsphase ganz schnell gehen. Hier muß der klassische Personalberater oft passen: Auf die Beschaffung kurzfristig verfügbarer Manager ist sein Geschäftsmodell kaum eingestellt. Seine große Stärke liegt eher in der Direct Search, also im Aufspüren und Abwerben festangestellter Manager. Zudem fehlt ihm häufig das Wissen für Beteiligungsmodelle. Nicht zuletzt deshalb haben sich viele Beteiligungsgesellschaften und M&A-Berater eigene kleine Pools von MBI-Interessenten aufgebaut. Doch die mühsame Pflege eines Kandidatenpools gehört nicht wirklich zu ihrem Kerngeschäft. Die Folge: Im Ernstfall sind viele Profile veraltet, die Manager gar nicht verfügbar oder nicht mehr interessiert. Mehr Glück dürften MBI-Beteiligte haben, wenn sie sich an die wenigen M&A-Firmen wenden, die sich gezielt dem Thema MBI verschrieben haben. Dienstleister wie Hubertus Knaier in Grünwald (KCM Knaier Consult & Management) oder Christian Stein mit seiner Berliner Lexington Management & Transaction GmbH bieten Know-how für MBO- und MBI-Lösungen und haben Zugriff auf dreistellige Bewerberpools. Auch in den Pools größerer Interim-Anbieter finden sich viele hervorragende MBI-Interessenten. Allerdings vernachlässigen die meisten Interim-Anbieter das Thema MBI weitgehend und reagieren allenfalls auf konkrete Anfragen. Nur ganz wenige nehmen sich des Themas regelmäßig und intensiver an, darunter die Münchner ZMM GmbH.

**Am Mangel an Interessenten liegt es nicht**

Allein die Vielzahl dieser Dienstleister macht deutlich, daß MBI-Transaktionen in Deutschland nicht am Mangel geeigneter Buy-in-Manager scheitern müssen. Im Gegenteil: In Wahrheit gibt es Tausende von Managern mit MBI-

WO FINDET MAN GUTE MBI-KANDIDATEN?		
	Stärken	Schwächen
<b>Personalberater</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielter, sorgfältiger „Direct Search“</li> <li>• Zum Teil große Pools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meist längere Suche</li> <li>• Kaum Transaktions-Know-how</li> </ul>
<b>M&amp;A-Berater, Portfolio-Firmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionskompetenz</li> <li>• Oft (Mit-)Entscheider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meist keine Manager-Pools</li> <li>• Geringe HR-Kompetenz</li> </ul>
<b>MBI/MBO-Spezialisten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionskompetenz</li> <li>• Oft (Mit-)Entscheider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft nur sehr überschaubare Managerpools</li> </ul>
<b>Interim-Provider mit MBI-Focus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größte und bestgepflegte Pools</li> <li>• Schnellste „Lieferfähigkeit“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Transaktions-Know-how</li> </ul>

Quelle: ZMM Zeitmanager München GmbH

Interesse. Nach dem biblischen Motto „Viele sind berufen, aber wenige auserwählt“ mag die Anzahl der wirklich Qualifizierten etwas niedriger liegen. Personalberater können von ausgezeichneter Resonanz auf ausgeschriebene MBI-Positionen berichten. Christian Stein, der 1997 bis 2001 in Frankfurt den internen MBI-Pool von 3i betreute (bis das angesehene Unternehmen das Geschäftsfeld weitgehend aufgab) ist überzeugt, daß in Deutschland mehr MBI-Lösungen möglich wären: „Es war nie ein Problem, für den Verkäufer oder den Käufer eines Unternehmens einen geeigneten MBI-Manager zu finden. Jedenfalls nicht im Bereich von unter 100 Mio. Euro Umsatz. Aber umgekehrt: Finden Sie mal ein MBI-taugliches Unternehmen für einen guten Manager! Selbst die besten tun sich schwer dabei.“ Wenn theoretisch jährlich Hunderte von Unternehmenstransaktionen für eine MBI-Komponente in Betracht kommen, wenn dafür potentiell Tausende interessierter und qualifizierter Manager bereit stehen – dann müssen es andere Hemmnisse sein, an denen MBIs in Deutschland scheitern.

# Viele Hemmnisse machen MBIs zur Seltenheit

Serie: Mehr MBIs für Deutschland

Teil II

Von Dr. Anselm Görres und Sebastian Moss\*

Für den Zeitraum 2005 bis 2009 erwartet das Institut für Mittelstandsforschung 3.400 Nachfolgefälle bei Unternehmen mit Umsatz über 10 Mio. Euro. Aber nur ein knappes Fünftel dürfte an MBI-Kandidaten gehen – etwa 140 pro Jahr. Wenn somit jährlich Hunderte potentiell MBI-tauglicher Unternehmen zum Verkauf kommen, denen ein Potential von tausend oder mehr MBI-interessierten Managern gegenübersteht: Woran liegt es dann, daß nur ein Dutzend oder mehr MBI-Fälle tatsächlich zu beobachten sind? Ein Teil des Problems ist sicher geringe Markttransparenz. Viele MBI-Fälle vollziehen sich im stillen. Aber bei Firmen über 10 Mio. Euro Umsatz dürften die meisten Transaktionen bekannt werden. Was sind die Hemmnisse, die MBIs im Weg stehen?



## Nachvollziehbare Zurückhaltung der Verkäufer und M&A-Beteiligten

Für die meisten Mittelständler dürfte die Reihenfolge eindeutig sein. Findet sich ein geeigneter Nachfolger, so bleibt das Unternehmen in der Familie. Ist dies nicht möglich, sucht man entweder einen strategischen oder Finanzinvestor oder verkauft das Unternehmen an das bestehende Management (Management Buy-out). Bei den meisten MBO-Fällen müssen sich externe Investoren beteiligen, um die Kaufpreiserwartung der Eigner zu erfüllen. MBI-Lösungen kommen offenbar nur zustande,

wenn keine der vorgenannten Lösungen möglich ist. Für den Verkäufer stellt der MBI-Manager ein größeres Risiko als ein interner Nachfolger dar. Managementfähigkeiten sind schwer einschätzbar, Branchenkenntnisse vielleicht nicht ausreichend. Vergangene Meriten in anderen Unternehmen bedeuten noch lange nicht, daß er auch im neuen Unternehmen reüssieren muß. Im Vergleich zum strategischen Investor kann er nur einen viel geringeren Verkaufspreis bieten. Auch aus Sicht externer Käufer ist der MBI-Manager als Co-Investor oft wenig attraktiv. Ein strategischer Investor bringt meist eigene Managementkapazitäten mit. Im Zweifelsfall hat er nach vollzogener Transaktion eher zu viele als zu wenige Manager. Wenn er – etwa bei Investitionen außerhalb seines Portfolios und einer schwachen Führung des Zielunternehmens – auf zusätzliche Führungskräfte angewiesen ist, so findet er diese auch ohne Beteiligungsangebot. Für einen Finanzinvestor bedeutet der Einsatz dritter Personen, die bisher weder ihm noch dem erworbenen Unternehmen verbunden waren, ein erhebliches Risiko in einem ohnehin nicht risikoarmen Prozeß. Für diese Unternehmenskäufer ist ein starkes Management des übernommenen Unternehmens ein meist unverzichtbares Kaufkriterium. Ergibt sich später Bedarf an neuen Führungskräften, so läßt sich dieser decken, ohne gleich jemanden zum Mitinvestor zu machen. Auch Drittparteien, etwa M&A-Berater, sind MBI-Modellen gegenüber nicht immer aufgeschlossen. Weil nur die wenigsten Buy-in-Manager den Kauf allein „stemmen“ können, macht ihre Beteiligung die Verhandlungen nur komplizierter, das Honorar aber nicht höher.

## MBI-HEMNMISSE AUS SICHT VON VERKÄUFERN, KÄUFERN UND WEITEREN TRANSAKTIONSBETEILIGTEN

- RISIKEN EINER FALSCHEN MANAGEMENTENTSCHEIDUNG (FEHLENDE KOMPETENZ, MANGELNDE INTEGRATION INS UNTERNEHMEN)
- GERINGERER VERKAUFSERLÖS ODER GRÖßERE FINANZIERUNGSPROBLEME DURCH DIE MANGELNDE KAPITALKRAFT DES MBI-INVESTORS
- KOMPLEXERER KAUFPROZESS DURCH HEREINNAHME DES MBI-MANAGERS ALS WEITEREN INVESTOR
- ERSCHWERTE TRENNUNG BEI SCHLECHTER PERFORMANCE ODER STRATEGISCHEN DIFFERENZEN

\* Dr. Anselm Görres ist Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH. Sebastian Moss ist Partner und Geschäftsführer der EICON Beratung und Beteiligungen GmbH & Co. KG.

### Weitere Hürden aus Sicht von MBI-Interessenten

Auch für Manager, die mit größter Leidenschaft auf einen MBI hinarbeiten, stellen sich die damit verbundenen Aussichten keineswegs nur rosig da. Schon die Identifikation verkaufswilliger Unternehmen ist für eine Einzelperson viel schwerer als für die vielen PE-Häuser und Unternehmensmakler, die hauptamtlich nach Targets suchen. Ergibt sich tatsächlich eine MBI-Chance, so sieht sich der Manager, wie jeder Investor, mit allen Risiken eines Unternehmenskaufes konfrontiert. Zwar hat er manchem Finanzinvestor die Insiderkenntnis der Branche voraus. Viele Buy-in-Interessenten kennen den Markt ihrer Zielunternehmen sehr genau, etwa durch eine Tätigkeit bei einem Wettbewerber. Doch schon bei der Due Diligence ist ein MBI-Investor gegenüber strategischen oder Finanzinvestoren kräftig im Nachteil. Meist muß er ganz allein versuchen, genauen Einblick über die Lage des Unternehmens zu gewinnen und verborgene Risiken auszuschließen, allenfalls mit Hilfe eines WPs oder Steuerberaters. Auch in gesellschaftsrechtlichen, steuerlichen

#### MBI-HEMMNISSE AUS SICHT DES MBI-MANAGERS

- GERINGE CHANCEN, ÜBER MBI-GEEIGNETE UNTERNEHMENSVERKÄUFE RECHTZEITIG KENNNTNIS ZU ERLANGEN (WENN ÜBERHAUPT)
- ALS EINZELKÄMPFER GEGENÜBER PROFESSIONELLEN BETEILIGTEN ERHEBLICHE NACHTEILE IM TRANSAKTIONSPROZESS (DUE DILIGENCE, KAUFVERHANDLUNGEN, RECHTLICHE, STEUERLICHE UND FINANZIELLE OPTIMIERUNG)
- HOHER ZEITEINSAZT EINER AKTIVEN TEILNAHME AN SUCH- UND KAUFPROZESS FÜR ANGESTELLTE MANAGER KAUM DARSTELLBAR
- MEIST SEHR BEGRENZTE EIGENMITTEL
- ZUM TEIL UNFAIRE UND KNEBELNDE KONDITIONEN SEITENS DER FINANZSTÄRKEREN PARTNER
- HOHES PERSÖNLICHES RISIKO EINER TRENNUNG BEI SCHLECHTER PERFORMANCE ODER STRATEGISCHEN DIFFERENZEN

und Finanzierungsfragen muß er Know-how zukaufen, das seine Mitbieter von Haus aus mitbringen. Sein größter Nachteil: Nur selten kann er mehr als 0,25 oder 0,5 Mio. Euro an Eigenkapital aufbringen. Daraus ergibt sich bei den meisten MBIs die Notwendigkeit, einen Finanzinvestor zu beteiligen. Doch dieser Zwang zum Co-Investment schafft für den Buy-in-Manager weitere Probleme. Finanzinvestoren sind keine Heuschrecken, aber auch keine Altruisten. Zwischen MBI-Investor und seinem Finanzpartner sind erhebliche Interessenkonflikte vorprogrammiert – und das bei eher asymmetrischen Verhandlungspositionen. Die meisten MBI-Manager haben nur wenig Erfahrung als Unternehmenskäufer, auch wenn viele als angestellter Manager schon an M&A-Transaktionen mitwirkten. Für sie ist der Kauf „a one-time shot“, vielleicht eine Lebensentscheidung; für den Finanzinvestor gehören Kaufprozesse zum täglichen Brot. MBI-Manager müssen daher – wie die meisten mittelständischen Ver-

käufer – mit mancherlei Klauseln rechnen, die sich im Krisenfall zu ihren Lasten auswirken könnten. Auch wenn Unternehmen, Branche, Größe und Kaufpreis passen, können schlechte Konditionen des Finanzpartners manchen MBI-Manager zur Aufgabe seiner Pläne bringen. Besonders benachteiligt sind Manager, die einen MBI aus angestellter Position anstreben. Schon die Suche nach Zielunternehmen muß unauffällig neben dem laufenden Job erfolgen. Kommt es jedoch zu konkreten Kaufmöglichkeiten, lassen sich die damit verbundenen Schritte kaum mehr neben dem Festjob erledigen. Zumal sich Kaufverhandlungen kaum planen lassen und mal ganz ruhen, mal plötzlich intensiven Einsatz verlangen.

### Mehr symbolische als „echte“ MBIs

Viele der geschilderten Hemmnisse gelten nicht für Fälle, die wir als „symbolische MBIs“ bezeichnen würden. Nicht wenige Finanzinvestoren schwören darauf, übernommen oder externen Managern kleine Beteiligungen einzuräumen, die diesen das Gefühl der Mitunternehmerschaft geben sollen. Der geschäftsführende Gesellschafter auf der Visitenkarte, das Zubrot eines späteren Anteilsverkaufs – beides kann erheblich motivieren. Als MBI im strengen Wortsinn würden wir diese „gefühlten Beteiligungen“ aber nicht bezeichnen. Zu einem „wirklichen MBI“ gehören nach unserem Verständnis:

- eine maßgebliche Beteiligung am neuen Unternehmen (mindestens 10 %, besser 25 % oder mehr) und damit auch ein gewichtiger Finanzierungsbeitrag
- eine Gestaltung der Spielregeln, die dem MBI-Manager mindestens die Chance läßt, den Finanzpartner eines Tages auszuzahlen und die Mehrheit zu erwerben.

Nur so wird ein Buy-in-Manager wirklich zum Unternehmer. Doch gerade diese Fälle sind selten. Es gibt keine exakte Statistik, doch nach unserer Einschätzung sind die meisten MBIs bei Unternehmen über 10 Mio. Euro Umsatz eher symbolisch. Und dennoch: Die hohe Zahl der mißlungenen Nachfolgeregelungen – der schlecht gelaufenen Verkäufe, der Firmenpleiten und Stilllegungen – spricht dafür, dem Instrument MBI mehr Chancen einzuräumen. Denn viele mittelständische Unternehmen brauchen den Unternehmer, der mit vollem Einsatz in seinem Unternehmen arbeitet. Solche Unternehmen taugen weder für den Großkonzern noch für rein kapitalmarktgetriebene Investoren.

#### Die MBI-Serie umfaßt drei Teile mit folgenden Schwerpunkten:

- Ausgangslage: Viel weniger MBIs als potentielle MBI-Manager – MBIs sind in Deutschland unterentwickelt
- Analyse: Warum MBIs so selten zustandekommen
- Ausblick: Was muß geschehen, um die Chancen zu erhöhen?

*Im nächsten und letzten Teil der Reihe beschreiben wir Wege, auf denen potentielle MBI-Manager und nachfolgsuchende Mittelständler besser zueinander finden könnten.*

# Vom Manager zum Unternehmer – so könnte es klappen

Serie: Mehr MBIs für Deutschland

Teil III

Von Dr. Anselm Görres und Sebastian Moss\*

Im ersten Teil der Serie zeigten wir das große Potential an guten MBI-Managern und MBI-tauglichen Firmenverkäufen, im zweiten Teil die bedauerlich vielen Hemmnisse, die sich zwischen Mittelständlern und Buy-in-Managern auf türmen. Diesmal geht es um Lösungsansätze.

## Jeder Manager-Unternehmer bereichert die Volkswirtschaft

Bevor man erörtert, ob und wie man die Chancen deutscher MBIs mehren kann, sollte man sich über deren volkswirtschaftlichen Wert verständigen. Die Antwort ist einfach: Die mittelständische Struktur der deutschen Wirtschaft ist eine ihrer unbestrittenen Stärken, aber vom Vordringen global agierender Konzerne akut gefährdet. Flexible Mittelständler schaffen mehr Arbeitsplätze und oft auch mehr Innovationen als manches Großunternehmen, das seine Erfolge nur der schieren Größe und der damit verbundenen Absatz- und Einkaufsmacht verdankt. Ein besser funktionierender MBI-Markt böte Unternehmensverkäufen eine zusätzliche Exit-Option und Managern eine zusätzliche Berufsalternative. Adam Smith, der Großunternehmen mißtraute, wäre sicher ein großer Freund von MBIs. Damit wären wir auch schon bei einer ersten Erfolgsvoraussetzung: Alle Beteiligten, also auch Banken, Politik und Wirtschaftsmedien, sollten sich intensiver mit diesem charmanten Nachfolgemodell befassen, über seine Vorteile aufklären und überflüssige Hindernisse aus dem Weg räumen. Die wichtigsten Lösungsbeiträge müssen aber von den Hauptbeteiligten kommen, nämlich Unternehmensinhabern, MBI-Interessenten und beteiligten M&A-Dienstleistern.

## Unternehmensinhaber: MBI-Kandidaten als Projektmanager testen

Verkaufswillige Unternehmer täten generell gut daran, Nachfolgesituationen nicht zur überraschend hereinbrechenden Notlage werden zu lassen, sondern als langfristiges strategisches Projekt zu behandeln. Wer seine Nachfolge langfristig plant und rechtzeitig alle Optionen prüft, der sollte – insbesondere im MBI-affinen Umsatz-

## LÖSUNGSBEITRÄGE DER UNTERNEHMENSINHABER

- FRÜHE PRÜFUNG, OB UNTERNEHMEN (ODER EINZELNE TEILE) FÜR MBI-LÖSUNG IN BETRACHT KOMMT
- IM POSITIVFALL: SYSTEMATISCHE SUCHE NACH MBI-KANDIDATEN
- NUTZUNG SINNVOLLER PROJEKTE, UM MBI-MANAGER ZU FINDEN UND ZU TESTEN (Z.B. ALS INTERIM MANAGER)
- PROAKTIVE EINBINDUNG DES MBI-KANDIDATEN IN DIE GESTALTUNG DER TRANSAKTION

korridor von 5 bis 50 Mio. Euro – der Variante MBI eine ehrliche Chance geben. Zu den größten MBI-Hürden aus Inhabersicht zählen die mangelnde Transparenz des Kandidatenangebots und das große Risiko einer Fehlbeurteilung der Eignung. Projekteinsätze bieten die Chance, beide Probleme zu lösen. Man kann unverfänglich, ohne Offenlegen von Verkaufsabsichten, nach geeigneten Kandidaten suchen und deren Kompetenz und Persönlichkeit auf Projekten ausführlich erproben. Fast immer lassen sich sinnvolle Projekte definieren, die dem Unternehmen auch dann Nutzen bringen, wenn der Projektmanager gut ist, aber nicht gut genug als Nachfolger. Auch wo das Testen in Projekten nicht klappt, sollte man spätestens in der akuten Verkaufsphase MBI-Varianten einbeziehen. Im Bestfall führt dies zur Lösung, mindestens aber zu zusätzlichen Geboten, vielleicht auch interessanten Wertsteigerungskonzepten.

## MBI-Interessenten: Zielunternehmen proaktiver suchen

Aus vielerlei Gründen müssen MBI-Kandidaten befürchten, daß sie aus Sicht der Unternehmensverkäufer, aber auch anderer Transaktionsbeteiligter, allenfalls die zweit- oder drittbeste Lösung darstellen und im Transaktionsprozeß eine nachrangige Rolle spielen. Wer Unternehmer werden will, muß unternehmerisch und proaktiv vorgehen. Am größten dürften seine Chancen sein, wenn es ihm gelingt, die übliche Arbeitsteilung von Transaktionsprozessen umzudrehen und selbst die Rolle des Piloten zu übernehmen – nicht die des allenfalls geduldeten Mit- oder Nachfliegers. Als MBI-Interessent darf man nicht warten, bis einem entsprechende Anfragen zufliegen – letztlich ist bereits die Herstellung einer MBI-Chance eine vertriebliche und unternehmerische Leistung. Wer das Zeug dazu nicht hat, muß den Ernst seiner MBI-Ambition

\* Dr. Anselm Görres ist Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH. Sebastian Moss ist Partner und Geschäftsführer der EICON Beratung und Beteiligungen GmbH & Co. KG.

wie seine Eignung als Mittelständler in Frage stellen lassen. Einen guten Weg zum MBI bietet Interim Management. Zeitmanager sind selbst Unternehmer, sie sammeln Erfahrung mit Change- und Turnaround-Management, sie kommen herum im Mittelstand. Nicht wenige gehen als Interim Manager ins Unternehmen und bleiben dort – als Unternehmer.

#### LÖSUNGSBEITRÄGE DER MBI-INTERESSENTEN

- KONZENTRATION AUF MÖGLICHT ENGE ZIELSEGMENTE (GRÖSSE, BRANCHE, REGION)
- GEZIELTE ANSPRACHE VON M&A-BERATERN MIT ÄHNLICHER ZIELAUSRICHTUNG (U.U. AUCH VON WPs, STBs)
- REGISTRIERUNG ALS EXPERTE BEI INTERIM-POOLS MIT MBI-NÄHE
- DIREKTANSPRACHE VON UNTERNEHMEN
- ANGEBOT VON PROJEKTEINSÄTZEN („KOOPERATION AUF PROBE“)
- IM IDEALFALL: FÜHRENDE ROLLE IM TRANSAKTIONSPROZESS ÜBERNEHMEN, M&A-BERATER HINZUZIEHEN (STATT UMGEKEHRT)

#### M&A-Dienstleister: auf MBIs vorbereiten und spezialisieren

Wären Gestaltung und Realisierung von MBIs einfach, so würden wir mehr davon sehen. Mehr Chancen für dieses Modell dürfte es in Deutschland nur dann geben, wenn sich ein größerer Teil der vielen Beratungsfirmen, die sich rund um Nachfolge und M&A tummeln, entsprechend spezialisieren und qualifizieren würde.

#### Weitere hilfreiche Lösungsbeiträge

Die geringe Verbreitung von MBI-Lösungen in Deutschland ist nicht zuletzt eine Folge fehlender Transparenz und fehlender Kommunikationsplattformen. Die Dunkelziffer dürfte hoch sein – viele erfolgreiche MBI-Lösungen kommen somit gar nicht ans Licht der Öffentlichkeit.

#### LÖSUNGSBEITRÄGE WEITERER M&A-BETEILIGTER

- INTERNE QUALIFIZIERUNG DES DIENSTLEISTERS, IM IDEALFALL ÜBER PARTNER UND MITARBEITER MIT EIGENER MBI-ERFAHRUNG
- AUSWERTUNG UND AUFBEREITUNG ERFOLGREICHER CASE STUDIES
- GEZIELTE HERAUSSTELLUNG DES THEMAS MBI IN DER KOMMUNIKATION MIT KUNDEN UND ÖFFENTLICHKEIT
- VORSORGLICHER AUFBAU EINES POOLS VON MBI-INTERESSENTEN (ODER KOOPERATION MIT ANBIETERN DERARTIGER POOLS)
- MASSGESCHNEIDERTE FINANZIERUNGSANGEBOTE, AUCH UNTER BERÜCKSICHTIGUNG ÖFFENTLICHER FÖRDERMITTEL

Damit fehlen aber die Erfolgsbeispiele und damit verbundene Lehren, die andere zur Nachahmung inspirieren könnten. Individuen und Institutionen, die sich von Amts wegen mit Unternehmenstransaktionen befassen, gibt es in Deutschland in nicht geringer Zahl. Neben den vielen M&A-Unternehmen denken wir etwa an den BVK oder regionale Einrichtungen wie den Münchner VCC und seine beliebten Stammtische, bis hin zu einschlägig orientierten Medien wie dem vorliegenden. Sie und viele andere könnten hier wichtige Beiträge leisten. Daß das VC Magazin unserem Thema gleich eine ganze Artikelserie eingeräumt hat, ist ein leuchtendes Beispiel, für das wir den Herausgebern Dank und Achtung zollen.

#### Die MBI-Serie umfaßte drei Teile mit folgenden Schwerpunkten:

- *Ausgangslage: Viel weniger MBIs als potentielle MBI-Manager – MBIs sind in Deutschland unterentwickelt*
- *Analyse: Warum MBIs so selten zustandekommen*
- *Ausblick: Was muß geschehen, um die Chancen zu erhöhen?*

Anzeige

## VentureCapital Magazin 2/2006 Special „Private Equity-Markt Schweiz“



#### Anzeigenschluß:

16. Januar 2006

#### Erscheinungstermin:

27. Januar 2006

#### Ansprechpartner:

Claudia Kerszt

Tel.: 08171-4196-36

Fax: 08171-4196-56

kerzst@goingpublic.de