

Management Buyin: Wenn externe Manager an Bord kommen

Mithilfe von Finanzinvestoren Unternehmer werden

Ein externer Manager kommt neu in die Führung eines Unternehmens und wird zugleich Anteilseigner beziehungsweise Gesellschafter, oft mithilfe eines Finanzinvestors. Solch ein Management Buyin dient häufig als Nachfolgelösung in Familienunternehmen, kann aber auch für eine Umstrukturierung oder Sanierung einer Firma sinnvoll sein.

Tausende mittelständische Unternehmen in Deutschland suchen jährlich nach einer sinnvollen Nachfolgeregelung. Wenn keine Nachfolger aus der eigenen Familie oder aus dem Unternehmen bereitstehen, dann ist ein Management Buyin (MBI) eine naheliegende Option. Das Unternehmen wird an eine Beteiligungsgesellschaft verkauft, die einen externen Manager an die Firmenspitze bestellt. Dieser übernimmt nicht nur die Geschäftsführung, sondern erhält auch einen Anteil am Unternehmen – zum Beispiel 10% zu Vorzugskonditionen. Mit ihm kommen eventuell weitere externe Manager neu in die Geschäftsleitung, die ebenfalls Firmenanteile erhalten können.

Familie muss nicht an Wettbewerber verkaufen

Vorteil: Die externe Verstärkung des Managements bietet eine Kompetenzerweiterung, um das Unternehmen für neue Märkte, neue Technologien und Produkte oder eine Internationalisierung zu rüsten. Es geht um den nächsten Wachstumssprung. Außerdem von Vorteil für den Familienunternehmer: Er muss sein Lebenswerk nicht an einen Wettbewerber oder einen Konzern verkaufen, wo es eingegliedert und nicht mehr als eigenständiges Unternehmen weiterbestehen würde. **Der Nachteil:** Das externe Management ist mit dem Unternehmen nicht vertraut. Akzeptanz bei Belegschaft und Kunden muss sich erst entwickeln. Und natürlich muss der Manager-Investor genügend „Kleingeld“ mitbringen – 500.000 EUR oder mehr.

Investoren wollen Wachstumsstory

„Ein neuer Manager muss die Belegschaft durch Fach- und Führungskompetenz sowie Empathie überzeugen“, erklärt Sven Oleownik, Deutschland-Chef der internationalen Beteiligungsgesellschaft Gimv. „Das kann am ehesten jemand, der bereits entsprechende Erfolge vorweisen kann.“ Vieles anders machen und dabei die Mitarbeiter insbesondere an wichtigen Schaltstellen mitnehmen – am leichtesten geht das bei einer Wachstumsstory. Gimv erwirbt Unternehmen, um diese auf das nächste Level zu bringen – bei Wachstum oder Internationalisierung. Das bestehende Management wird um externe Manager inklusive eines CEOs ergänzt, der mit seiner Expertise in bestimmten technologischen oder geografischen Märkten besonders geeignet ist, das Unternehmen voranzubringen und das Wachstumsziel zu erreichen.

Externe Expertise als neue Kompetenz

Ziel ist eine konkrete Kompetenzerweiterung. „In der Umsetzung geht es heute in vielen Branchen auch darum, technologische Veränderungen oder einen Wandel zu bewältigen“, so Oleownik. „Dabei ist nicht nur ein analytisch-sachorientiertes Vorgehen gefragt, welches auch mal Entscheidungen gegen das vorherige Management enthält. Auch eine Beteiligung des externen Managers am Unternehmen ist dann ein sinnvolles Instrument.“ Voraussetzung: Der bisherige CEO sollte loslassen können. Die Aufgaben des Private Equity-Investors seien dabei, den richtigen Kandidaten zu finden, den Prozess gut zu steuern und



Sven Oleownik,
Gimv

nach der jeweils spezifischen, individuellen Sachlage auszugestalten. „Wir sprechen auch immer öfter mit MBI-Managern, die gerne in bestimmten Branchen, für die sie eine Expertise mitbringen, ein Unternehmen als Co-Investor miterwerben wollen. Mit ihnen suchen wir gemeinsam geeignete Targets“, erklärt Oleownik. Dabei stelle sich immer die Frage: Will der Manager als CEO operativ vor Ort tätig werden oder nur als aktiver Beirat?

Eine Option: der gleitende Übergang

Seit ein paar Jahren beobachtet Ronald Grott, Mitglied der Geschäftsleitung der Beteiligungsgesellschaft Nord Holding, dass Familienunternehmer häufiger als früher eine Übergabe auf Raten anstreben. Die Beteiligungsgesellschaft übernimmt beispielsweise zunächst einmal 70% Anteile und nach zwei Jahren die übrigen 30% – wovon die Hälfte an den oder die externen Manager geht. Der Unternehmer bleibt also für eine Übergangszeit am Ruder. „Was wir dagegen in jüngster Zeit weniger bei den Managern sehen, ist eine Plattform- beziehungsweise Buy & Build Strategie“, sagt Grott. Möglicherweise sei der Markt in vielen Bereichen schon stark konsolidiert.

Private Equity-Gesellschaften werden positiver gesehen

Ebenfalls geändert hat sich die generelle Sicht auf Private Equity. Sowohl Mittelständler als auch externe Manager haben nun offenbar einen positiveren Blick auf die Finanzinvestoren. „Manager sehen die Kooperation mit einem Private Equity-



Foto: © picostudio – stock.adobe.com

Investor heute eher als Chance und sprechen auch eine eigene Kapitalbeteiligung offensiv an“, so Grott. „Sie wollen stärker als noch vor drei oder vier Jahren eigenes Geld in eine direkte Beteiligung investieren.“ Es gebe zwei Optionen – erstens eine harte Beteiligung: Der Manager bekommt Anteile und wird Gesellschafter. Zweitens eine virtuelle Beteiligung – dabei übernimmt die Private Equity-Gesellschaft zunächst 100% des Unternehmens und erst im Zuge des Exits erhält der Manager einen Prozentanteil des Gewinns.

Beteiligte müssen zusammenpassen

Beim MBI sieht Grott ein Spannungsfeld: Der Private Equity-Investor muss mit seiner Kultur und seinem Know-how zum Unternehmen passen – das gilt ebenso für den oder die externen Manager. Diese wiederum müssen auch zum Investor passen, damit alle an einem Strang ziehen. „Das ist ein fragiles



Ronald Grott,
Nord Holding

Gebäude“, sagt Grott. „Es ist besonders darauf zu achten, dass die Schnittmenge zwischen dem bestehenden Management und dem neuen CEO auf der persönlichen Ebene so groß wie möglich ist.“ Fachlich dürfe man dagegen durchaus auch einmal auseinanderliegen. Außerdem: Der Private Equity-Investor muss darauf achten, dass sich die eigene Exit-Strategie mit den Vorstellungen des Managements deckt. „Sonst ist Stress vorprogrammiert.“

Professionelle Vermittler

Die Schweizer Beteiligungsgesellschaft Cross Equity Partners investiert primär im Rahmen von Nachfolgelösungen für Familienunternehmen in Deutschland und der Schweiz. „Nach meinem Eindruck sind MBIs in den vergangenen Jahren vor dem Hintergrund der vielen Nachfolgeregelungen etwas häufiger geworden“, sagt Dr. Michael Petersen, Gründer und geschäftsführender Partner. Für die Geschäftsführung auf verschiedenen

Positionen extern die richtigen Personen zu finden, braucht seiner Ansicht nach vor allem eines: Zeit. Man könne im eigenen Netzwerk rekrutieren oder bei professionellen Beratungen, die sich spezialisiert haben. Als Vermittlungsgebühr fallen dann etwa 25% bis 30% des Manager-Jahresgehalts an. Der neue CEO soll aber, so Petersen, besser aus dem eigenen Netzwerk kommen. „Wir kennen ihn dann schon, da darf nichts schiefgehen, wir müssen voll vertrauen können.“ Die Beteiligungshöhe der externen Manager könne insgesamt bis zu circa 20% ausmachen. „Die zentralen Figuren sind der CEO und der Investing Lead Director oder Beiratsvorsitzende, die jeweils etwa 5% bis 10% der Gesellschaftsanteile erhalten.“



Dr. Michael Petersen,
Cross Equity Partners

Fazit: Gute Kommunikation ist das A und O

Der neue CEO müsse branchenerfahren, erfolgshungrig und kompatibel zum Unternehmen und der Belegschaft sein. Petersen: „Wenn der Manager nicht zur Kultur des Unternehmens passt, hat man ein Problem.“ Dabei kann es durchaus wichtig sein, dass der neue Chef aus der Region kommt – um Vertrauen zu schaffen und die Mentalität gut zu verstehen. „Die Mitarbeiter und insbesondere die guten Leute im Unternehmen erwarten, dass sie umfassend und rechtzeitig informiert werden.“ Eine ruhige Hand sei gefragt. „Die Menschen müssen mitziehen, die Produkte müssen gut sein – dann hat man Erfolg.“ Dass viele Familienunternehmer ihre Nachfolge auf die lange Bank schieben, komme heute seltener vor als früher. „Ich denke, da hat sich etwas getan – da gehen Unternehmer jetzt planvoller und strategischer vor. Und sie haben auch eher Private Equity-Gesellschaften als Partner auf dem Radar.“

Bernd Frank
redaktion@vc-magazin.de