

**Management-Buy-Out
Vom Kollegen zum Chef**

Vom Mitarbeiter zum Chef: Mehr als 20 Jahre arbeitete Claus-Dieter Landolt für die Firma Schlafhorst, zuletzt als Geschäftsbereichsleiter der Tochter Autocoro in Mönchengladbach. Als Schlafhorst 2003 den Fertigungsbetrieb Parsys liquidierte und Teile davon der Autocoro eingliederte, sah Landolt seine Chance. Er bot Schlafhorst an, die neue Gesellschaft zu übernehmen. Heute ist er Inhaber und Geschäftsführer von CDL Präzisionstechnik und beschäftigt 46 Mitarbeiter. „Ich habe den Schritt keine Sekunde bereut“, sagt er.

Was bei Neuordnungen von Firmentöchtern funktioniert, wird auch als Nachfolgemodell für kleine und mittelständische Betriebe immer beliebter: der Kauf des Unternehmens durch einen ehemaligen Manager. Der „Management Buy-Out“ (MBO) hat schon deshalb Zukunft, weil Unternehmern zunehmend der familiäre Nachwuchs fehlt. Er ist aber auch deshalb beliebt, weil der Senior die Fähigkeiten seiner führenden Mitarbeiter oft am besten einschätzen kann. Diese wiederum kennen das Unternehmen und wissen, worauf sie sich einlassen. Ein Geschäft, bei dem es beide Seiten leichter haben.

Fehlende Erben, mangelnde Nachfrage am Markt oder eine anstehende Sanierung – viele Gründe können dafür sprechen, den bisherigen Managern die Verantwortung zu übertragen. „Wer von innen kommt, kann mit freier Hand womöglich besser durchgreifen als ein Fremder“, sagt Larsen Längen, Leiter der Ecovis Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Krefeld. Der Schritt müsse aber von beiden Seiten wohl überlegt sein. „Nicht jeder, der in der zweiten Reihe gute Arbeit leistet, eignet sich auch als Inhaber.“ Dem bisherigen Angestellten stellen sich außerdem Probleme, mit denen ein Neuling nicht unbedingt konfrontiert würde. „Er wird vom Kollegen zum Chef.“ Das werfe die bisherige Ordnung im Unternehmen durcheinander, könne zu Autoritätsproblemen und Illoyalität führen.

Hauptproblem beim MBO ist – wie bei fast jeder Übernahme – die Finanzierung. Die wenigsten Manager verfügen über ausreichende Mittel, so dass viele ihr Kreditvolumen ausschöpfen. Damit machen sie sich und das Unternehmen verwundbar. Häufig greifen deshalb Beteiligungsgesellschaften bei der Finanzierung von MBO's ein. Diese „Partner auf Zeit“ sorgen für Co-Investoren und sichern das notwendige Kapital. Als Gegenleistung bestimmen sie Strategien mit und nehmen Einfluss auf Personalentscheidungen in der Geschäftsleitung. „Dank unseres Einsatzes können sich Partner im Wettbewerb stärker positionieren und ihre Kapazitäten überdurchschnittlich ausbauen“, sagt Horst Gier, Vorstandsmitglied der S-UBG aus Aachen. Die Beteiligungsgesellschaft der Sparkassen wirkt etwa an Geschäftsplänen und am Kauf neuer Geschäftsbereiche mit. Beim Verkauf der Anteile habe der Vertragspartner ein Vorkaufsrecht, betont Gier.

Für Larsen Längen spielen Beteiligungsgesellschaften bei MBO's eher die Rolle des Feuerwehrmanns. „Sie sind hilfreich, wenn schnell gehandelt werden muss, damit sich Vermögenswerte nicht verflüchtigen, etwa um Notverkäufe zu verhindern.“ Nützlich sei eine solche Beteiligung auch, um mehrere Betriebe zu einem neuen Unternehmen zusammen zu führen. In vielen Fällen sieht Längen die Beteiligung

allerdings kritisch. „Schließlich verhindern die Ausschüttungen an die Gesellschaft den Substanzaufbau.“ Vor einem MBO sollten sich daher beide Seiten, Inhaber und Manager, rechtzeitig über die Finanzierung einig werden.

Lars Björn Gutheil

Bildunterschrift:

Claus-Dieter Landolt (52) übernahm 2003 die Gesellschaft CDL Präzisionstechnik in Mönchengladbach. Er stellt mechanische Komponenten für den Maschinenbau her.

Foto: Ilgner