

CASE STUDY

Management-Buyout-Analyse

Problemstellung:

Der Projektleiter eines 15-Mann-starken Betriebes, der Pflasterarbeiten ausführt, trug sich mit dem Gedanken, das **Unternehmen aus dem Insolvenzverfahren heraus zu erwerben (MBO) und sich eine Existenz zu schaffen**. Das Unternehmen war zwar gut beschäftigt, aber hoch verlustträchtig.

Dem Kaufinteressenten war **unklar, ob das Unternehmen in die Gewinnzone zurückgeführt werden konnte**. Deshalb beauftragte der Diplomingenieur, ein junger Familienvater ohne nennenswerte finanzielle Rücklagen, Dr. Boysen Consulting damit, ihn bei im **Entscheidungsprozess** und ggf. bei der Übernahme zu unterstützen.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen Consulting führte eine **Markt- und eine Unternehmensanalyse** durch und kam zu der Erkenntnis, dass die Verlustsituation marktstrukturbedingt war und mit dem derzeitigen Geschäftskonzept nicht ausgeglichen werden konnte. Der Liquiditätsmangel entsprang nicht erstrangig den zu leistenden Kapitaldiensten, sondern einer nachhaltigen Margenschwäche des Geschäftes. Der Klient hätte das Unternehmen aus der Insolvenz heraus zwar entschuldet erwerben können, hätte allerdings die Ertragsituation nicht nachhaltig verbessern können, sofern er nicht das Geschäftsmodell an die sich ändernden Umfeldbedingungen anpassen würde. Immer mehr Kolonnen angelernter, preiswerter Arbeitskräfte aus Süd- und Osteuropa arbeiten zu Preisen, die nicht einmal die variablen Kosten etablierter Unternehmen decken würden.

Für das Unternehmen bot es sich an, die Rolle des Lohnfertigers aufzugeben und sich stattdessen als Koordinator verschiedener Gewerke im Außenbereich zu positionieren.

Damit würde das Unternehmen auf einen sich abzeichnenden Trend zur Nachfrage nach Turn-Key-Lösungen reagieren. Durch die Annahme umfangreicherer Auftragspakete und deren Vergabe an Lohnfertiger würde

das Unternehmen organisationale Flexibilität und Skalierbarkeit gewinnen, die Preistransparenz reduzieren und höhere Margen durchsetzen können. Der potenzielle Existenzgründer könnte seine fachlichen und persönlichen Fähigkeiten und Neigungen in die Umsetzung dieses neuen Geschäftsmodells einbringen und sowohl sich selbst als auch das Unternehmen weiterentwickeln.

Allerdings wurde klar, dass der Klient für das neue Konzept das Unternehmen überhaupt nicht brauchte, da er persönlich über die wesentlichen Kundenbeziehungen verfügte und die Assets und das Personal des Unternehmens eher hinderlich waren. Deshalb **riet bc von der Übernahme des Unternehmens ab**.

Eine weitere Untersuchung ergab, dass auch ein Aufbau „auf der grünen Wiese“ in dem äußerst schwierigen Marktumfeld mit **erheblichen Risiken** verbunden gewesen wäre, so dass Dr. Boysen Consulting ihrem Klienten auch davon abriet. Vielmehr empfahl Dr. Boysen Consulting ihrem Klienten, seine Kreativität, seine Erfahrung und seine Fähigkeiten in anspruchsvolle Führungsaufgabe im Angestelltenverhältnis mit einem größeren Unternehmen einzubringen. Weder die finanziellen noch die persönlichen und fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten würden den Perspektiven der Selbständigkeit nachstehen. Das Risiko des Scheiterns ist erheblich geringer, die finanzielle Sicherheit für den jungen Familienvater deutlich höher.

Ergebnisse:

Dr. Boysen Consulting konnte den Klienten vor einem zwar auf den ersten Blick verlockenden, aber bei näherer Betrachtung durch äußerst geringe Erfolgsaussichten charakterisierten Schritt bewahren. Trotz der wertvollen Insider-Kenntnisse hätte der Klient das Unternehmen voraussichtlich nicht retten können und dazu beigetragen, dass weitere finanzielle Ressourcen vernichtet und seine eigene wirtschaftliche Existenz bedroht werden.