

## CASE STUDY

### Management Buyout-Entscheidung und -umsetzung

#### **Problemstellung:**

Ein Verlust schreibendes, größeres Copy Center mit Umsätzen im einstelligen Millionenbereich und einer breiten Kundenbasis sowohl im SB-Bereich als auch im Bereich für Auftragsarbeiten **sollte aus einer Unternehmensgruppe herausgelöst** werden. Zwei langjährige Mitarbeiter zogen in Erwägung, das Geschäft zu erwerben, um es profitabel zu machen. Die Gesellschafter führten ein erstes informelles Gespräch mit den interessierten Mitarbeitern, in dem sie eine Kaufpreisdiege fallen ließen. Die Kaufinteressenten holten sich daraufhin mit bc externe Unterstützung hinzu, um **in ihrer Kaufentscheidung und ggf. während des Kaufprozesses beraten** zu werden.

#### **Vorgehensweise:**

bc führte zunächst eine **Analyse des Unternehmens** in seinem wirtschaftlichen Umfeld durch und stellte fest, dass durchaus auch künftig Bedarf an den Marktleistungen bestehen würde, auch wenn sich die Nachfrage unaufhaltsam von schwarz-weiß zu Farbkopien verschieben würde. Insbesondere im Geschäftsfeld für Geschäftskunden konnte bc ein Potenzial identifizieren. Mit einer Verlagerung vom reinen Kopier-Service zu vor- und nachgelagerten Dienstleistungen (Repro-Arbeiten, Binden, Laminieren) in Kombination mit einem Just-in-time-Konzept würde das Unternehmen auf akut bestehende Nachfrage reagieren und die Margen deutlich steigern können. Eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und ein Liquiditätsplan unter Berücksichtigung des Restrukturierungsaufwandes und notwendiger Investitionen zeigten, dass das Unternehmen durchaus sanierungsfähig war.

bc befasste sich auch mit den **persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungen der potenziellen Gründer** und empfahl ihnen, ihre Kompetenzen um einen guten Verkäufer zu ergänzen und sich selbst betriebswirtschaftlich weiterzubilden.

In Abstimmung mit seinen Klienten ermittelte bc den **Ertragswert des Unternehmens** vor Einleitung von Sanierungsmaßnahmen sowie den Wert der bilanzierten Assets und sah sich die **bestehenden Verträge** an, um eine **Grundlage für die Kaufverhandlungen** mit den Gesellschaftern zu gewinnen.

bc unterstützte die Kaufinteressenten darin, den Gesellschaftern ein erstes Angebot zu unterbreiten und begleitete sie bei den Vertragsverhandlungen. Nach drei Monaten konnten die Mitarbeiter das Geschäft als Asset Deal erwerben und eine unternehmerische Existenz gründen.

bc beriet die Käufer während der Existenzgründungsphase in Form eines **Management-Coaching**. In dieser Zeit wies bc die Klienten auf **Best Practice-Vorgehensweisen** hin, begleitete sie bei den ersten **Bankgesprächen** und machte sie auf mögliche Fallstricke aufmerksam.

#### **Ergebnis:**

Die Existenzgründer erhielten von bc eine **fundierte Second Opinion** zu ihrem Kaufvorhaben und konnten in ihrer Entscheidung bestätigt werden. **Der gezahlte Kaufpreis fiel deutlich niedriger aus** als die Verkäufer ihn ursprünglich angesetzt hatten.

bc konnte die Käufer während der Existenzgründungsphase leiten und **vor Fehlritten bewahren**.

Sowohl die Gründungsberatung als auch das der formalen Gründung folgende Management-Coaching wurden **öffentlich gefördert und belasteten die Klienten kaum**.

Das Unternehmen konnte bereits sechs Monate nach der Übernahme wieder **in die Gewinnzone zurückgeführt** werden und **wächst** nun schon mehrere Jahre erfolgreich.