

## Vom Manager zum Unternehmer: Wie schaffen wir mehr MBIs in Deutschland?

Venture Capital Club, 6. Dezember 2006  
Dr. Anselm Görres, ZMM und Sebastian Moss, Eicon




© Dr. Anselm Görres – ZMM Zeitmanager München GmbH

### INHALT

1. Vorstellung ZMM und Eicon
2. Stiefkind MBI, Erfolge schwierig
3. Praktische Fallbeispiele aus der Praxis (SM mündlich)
4. Ansatzpunkte für eine Verbesserung



### Vorstellung ZMM

**Unsere Angebote**

- **Rent a Manager:** Manager auf Zeit
- **Rent a Consultant:** Berater auf Zeit
- **QuickHire®:** Schnelle Festanstellung
- **MBI:** Find an MBI-Manager



**Unser Pool**

- 3.000 aktive, qualifizierte Interim Manager
- Alle Funktionen und alle Branchen
- Mit Erfahrungen auch in Ihrer Region

**Unsere Einsatzfelder**

- Alle Führungsebenen
- Überbrückung akuter Vakanzen
- Leitung/ Verstärkung von Projekten
- Sanierung/ Restrukturierung
- M&A/ Due Diligence/ Industry Expert
- Management-Buy-In

**Unser Nutzen**

- Größte Kandidatenauswahl in D, A, CH
- Konkretes Angebot in 48 h
- Hunderte positive Referenzen
- Gründungsmitglied Arbeitskreis Interim Management Provider ([www.AIMP.de](http://www.AIMP.de))

SPRECHEN SIE MIT EINEM DER TOP-ANBIETER!



### Vorstellung EICON

**EICON =**  
Equity Investments **CONSULTING**

<b>Beratung bei Kauf und Verkauf von Unternehmen, auch Nachfolgeregelungen und MBIs/ MBOs</b>	<b>Vermittlung von Eigenkapital zur Finanzierung von Wachstum und Akquisitionen</b>	Begleitung und Umsetzung von <b>Unternehmens-transaktionen</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------



### Alle reden von Transaktionen – bloß wer redet von MBIs?

Firmen  
schlittern an  
die Börse

Merger-Fieber  
sorgt für Rallye

*Dax rappelt sich auf!*

Europas Börsen  
am Mittag in  
Fusionslaune

Rekordjahr an Börsentransaktionen

„Es wird zu  
Fusionen  
kommen“

Konzern gerettet:  
Was nun?

Viele Berichte von IPOs, MBOs, Mergers – aber nur wenige von MBIs

*Widerstand ist zwecklos*



### Adam Smith wäre gewiss ein Anhänger von Management-Buy-Ins

*The directors of such companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own....*

*Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less in the management of the affairs of such a company...*

Adam Smith

- **Unternehmensnachfolge durch neuen Unternehmer (neue Dynastie?)**
- **Aus Konzern-Spinoffs werden neue Mittelständler**
- **Zweite/ dritte Laufbahn für angestellte Manager oder Interim Manager**





**Aber die reale Welt ist bekanntlich von dialektischen Gegensätzen geprägt**



© ZMM

ZMM

**Romantisches Ideal, sarkastisches Zerrbild: Welten auseinander**

**MBI romantisch**  
(„best meets best“)

- Mutiger Manager, erfolgreich in Linie, sucht schöne Firma
- Inhaber (Sohn Lehrer) sucht ebenbürtig edlen Nachfolger

➤ Neue Eigendynastie

**MBI sarkastisch**  
(„worst meets worst“)

- Jobloser Desperado greift nach jedem Strohalm
- Verkäufer hat alle anderen Optionen erfolglos abgehackt

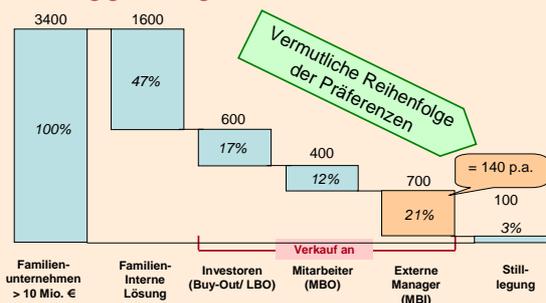
➤ Fiasko programmiert

**Realität: Vermutlich irgendwo dazwischen!**

© ZMM

ZMM

**ERWARTETE NACHFOLGELÖSUNGEN IM MITTELSTAND 2005 BIS 2009**  
**Aus Sicht der Inhabersfamilien scheint MBI nur eine nachrangige Lösung**



© ZMM

ZMM

**Für ein „echtes MBI“ muss vieles zusammenpassen**

- „**Unechte MBIs**“: Alle Fälle, wo Manager nicht wirklich Unternehmer sind (v.a. Anreizfunktion)
- „**Echte MBIs**“: Manager ist auch dominierender Investor (nicht zwingend in Prozent der Anteile)

**Schwierige Erfolgsbedingungen:**

- Begegnung Target und Manager (Königskinder)
- Match als Manager (zu Branche, Firma, Kultur)
- Match als Investor (zu Co-Investoren, Banken)
- Once-in-a-Lifetime-Shot (meist einzige Chance)

© ZMM

ZMM

**Keine Wunder, dass viele Beteiligte Risiken eines MBIs fürchten...**

**MBI-Hemmnisse aus Sicht von Verkäufern, Käufern und weiteren Transaktionsbeteiligten**

- **Risiken falscher Managemententscheidung** (fehlende Kompetenz, keine Integration in Firma)
- **Geringerer Verkaufserlös/** mehr Finanzierungsprobleme durch mangelnde Kapitalkraft des MBI
- **Komplexerer Kaufprozess** durch Hereinnahme des MBI-Managers als weiteren Investor
- **Erschwerte Trennung** bei schlechter Performance oder strategischen Differenzen

© ZMM

ZMM

**Wo also liegen Chancen für unternehmerische Buy-In-Manager?**

	Häufig	Ab + zu	Selten
Groß			Hypo 1: Investoren bei externen Managern skeptischer
Mittel (<100 Mio.)	„Unechte MBOs“ (Mgr. ≠ Lead Investor)	„Unechte MBIs“	Hypo 2: Große Dunkelziffer!
Klein (<10 Mio.)	„Echte MBOs“ (Mgr. = Lead Investor)		„Echte MBIs“

© ZMM

ZMM

### Mögliche Lösungsbeiträge von Inhabern, Interessenten und Mittlern

Firmeninhaber	MBI-Interessenten	Weitere M&A-Beteiligte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühe Prüfung, ob MBI-Lösung in Betracht kommt</li> <li>• Frühzeitige und <b>systematische Suche</b> nach MBI-Kandidaten</li> <li>• Nutzung sinnvoller Projekte, um MBI-Manager zu testen (z.B. als Interim Manager)</li> <li>• Einbindung des MBI-Kandidaten in die Gestaltung der Transaktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf enge Zielsegmente</li> <li>• Ansprache von M&amp;A-Beratern</li> <li>• Registrierung in Interim-Pools mit MBI-Nähe</li> <li>• Direktsprache von Unternehmen</li> <li>• Angebot von <b>Projekteinsätzen</b> („Kooperation auf Probe“)</li> <li>• Im Idealfall: Führende Rolle im Transaktionsprozess übernehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Qualifizierung des Dienstleiters, z.B. über Partner/ Mitarbeiter mit MBI-Erfahrung</li> <li>• Auswertung erfolgreicher <b>Case Studies</b></li> <li>• <b>Gezielte Kommunikation</b> an Kunden und Öffentlichkeit</li> <li>• <b>Aufbau eines Pools von MBI-Interessenten</b></li> <li>• Maßgeschneiderte Finanzierungsangebote</li> </ul>

© ZMM



### Hilfreich wäre auch eine größere Transparenz des Kandidatenmarktes

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-KnowHow</li> </ul>
<b>M&amp;A-Berater, Portfoliofirmen, MBI-Spezialisten</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>Interim-Provider mit MBI-Fokus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Größte und bestgepflegte Pools</b></li> <li>• <b>Schnellste „Lieferfähigkeit“</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Transaktions-KnowHow</li> </ul>



© ZMM



### Interim Manager haben einige Vorteile im Kampf um die wenigen MBI-Projekte

- Prägung durch selbständige Tätigkeit, oft **unternehmerischer** als Nur-Angestellte
- Fast immer **Sanierungserfahrung**
- Möglichkeit zu projektbezogener Zusammenarbeit („**Ehe auf Probe**“)
- **Kurzfristige Verfügbarkeit**, auch für viele Termine in monatelangem Prozess

© ZMM



### Den vielleicht wichtigsten Beitrag müssten die MBI-Manager aber selbst bringen

Im Vergleich zu anderen Bereichen der M&A-Welt geringste Sichtbarkeit, keinerlei Selbstorganisation:

- Keinerlei Foren, Plattformen, Tagungen, Verbände, Zeitschriften
- Kein Bewusstsein als Interessengruppe

➤ **Es kann die Befreiung der Buy-In-Manager nur das Werk dieser Manager sein!**

© ZMM



### Zu den Autoren



#### Sebastian Moss

- Jahrgang 1961, Dipl.-Kaufmann
- 12 Jahre internationale Managementenerfahrung
- 5 Jahre als Alleingeschäftsführer in den Bereichen Softwareentwicklung und Telekommunikation
- Heute: Partner und Geschäftsführer der EICON Beratung und Beteiligungen

#### Dr. Anselm Görres

- Jahrgang 1952, Volkswirt
- 1984 bis 1991 Unternehmensberater bei McKinsey
- 1991 bis 1994 MBI-Investor bei der Elpro AG
- Heute: Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH in München



© ZMM



### Einige Literaturhinweise

- Görres, A.: Management-Buy-In zwischen Zerrbild und Ideal: Ein Modell, das mehr Zuspruch verdient! 2004. [www.zmm.de/presseberichte.html](http://www.zmm.de/presseberichte.html)
- Görres, A./Moss, S.: Mehr MBIs für Deutschland. Dreiteilige Serie. Erschienen in: VentureCapital Magazin 10/2005 – 12/2005.
- Hölper, Sabine: Unternehmensnachfolge I: Schritt für Schritt. In: Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern 11/2006.
- Müller, Reinhold: Unternehmensnachfolge II: Flexibilität gefragt. In: Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern 11/2006.
- Unternehmernmagazin 7/8, November 2006, Schwerpunktthema Familiengesellschaften
- Venture Capital Magazin, Sonderausgabe Buy-outs – Vom Manager zum Unternehmer Juli 2004.

© ZMM

