

# Management Buy Out

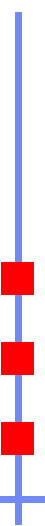
2002



Thomas J. Fuchs  
Geschäftsführender Gesellschafter  
der begin GmbH, Stuttgart

## Agenda

- Motivation aus Sicht der Käufer / Verkäufer
- Günstige Ausgangssituationen
- Stolpersteine
- Finanzierung
  - Bewertung
  - Due Dilligence Process
  - Finanzierungspartner
- MBO, die ersten 100 Tage
- Mittel- und Langfristplanung
- MBO-Praxisbeispiele
- Fragen



## Kurzvorstellung

Thomas J. Fuchs, Jahrgang 1965, Dipl.Betriebswirt (BA), MBA Univ. of Wales, Geschäftsführender Gesellschafter der begin GmbH

- |      |  |
|------|--|
| 1990 | 1990 Gründung eines Beratungs- und Softwareunternehmens mit weiteren Partnern (Börsengang 1999, heute COR AG).                           |
| 1997 | MBO-Versuch des BPM-Bereiches (erfolglos)  |
| 1998 | Ausstieg kurz vor Börsengang, Neugründung  |
| 1999 | der deutsch-schweizerische begin group mit internationalen Partnern.   |
| 1999 | Verkauf an internationalen Grosskonzern (Anacomp Inc. 480 Mio USD Umsatz, 2500 Mitarbeiter). Fuchs wird General Manager für Deutschland. |
| 2000 | Rückkauf des deutschen Kerngeschäfts per MBO mit zwei weiteren Mitarbeitern  |

## Leistungsportfolio der begin GmbH



Kerngeschäft:

CRM-und DMS- Beratung & -Produkte

Kennzahlen:

11 Mitarbeiter

1 Mio. EUR Umsatz

100% Privatbesitz

Sitz: Stuttgart

Büros: Frankfurt,  
Dresden,

Augsburg,

Walldorf (gepl.)

<http://www.begin-group.com>

## begin GmbH: boilerplate

Die europaweit tätige begin GmbH löst Kundenprobleme in den Bereichen **Enterprise Relationship Management** (Customer Relationship Management) und **Business Process Management** (Dokumentenarchivierung, Imaging, Geschäftsprozessoptimierung, Workflow).

Das Spektrum reicht von der strategischen Unternehmensberatung über die Projekteinführungsberatung bis hin zur Implementierung und Wartung der Systeme.

<http://www.begin-group.com>

# Motivation aus Sicht der Käufer 1

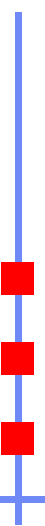
- Eigene Firma
  - Selbstwertgefühl
  - Soziales Ansehen
  
- Freiheit & Unabhängigkeit
  - Konzernzwänge (Royalties, Schwesterunternehmen, Intercompany- Verrechnung zu internen Preisen bei bevorzugter Behandlung)

...



## Motivation aus Sicht der Käufer 2

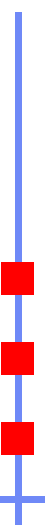
- Finanzieller Erfolg
  - ... kommt in der Regel erst später ...
  - Dem ersten den Tod,  
dem zweiten die Not,  
dem dritten das Brot.
  
- Umsetzung eigener Ideen
  - Produkte
  - Dienstleistungen
  - Märkte



# Motivation aus Sicht der Verkäufer 1

- Geschäftsstrategie
  - Änderung / Aufgabe von
    - Produkt
    - Dienstleistung
    - Markt (Portfolio)
  - Konzentration auf Kerngeschäft, -Land
  - Neuordnung der Beteiligungen (e.g. Steuerbefreiung von Gewinnen aus veräußerten Kapitalbeteiligungen)

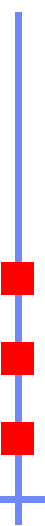
...





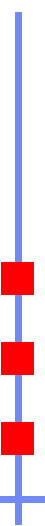
## Motivation aus Sicht der Verkäufer 2

- Erhalt des Managements
  - Vertriebspartner
  - Projektpartner
  
- Erfüllung von laufenden Vertragsverpflichtungen
  - Projektverträgen
  - Wartungsverträge



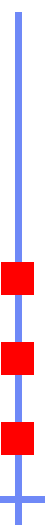
## Folgerung

- Wer die Motivation des Verhandlungspartners kennt, hat sein Ziel fast schon erreicht.



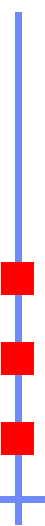
# Günstige Ausgangssituationen

- Umstrukturierung
  - Strategie, e.g. Firmenzukäufe, Überschneidungen
  - Produkte, e.g. Fokussierung auf andere Produkte
  - Unternehmen
  - Vertrieb
- Finanzen
  - Verfehlte Finanzziele
  - Konzern schwächelt (e.g. SER)
- Unterschiedliche Auffassung zur Marktentwicklung



## Stolpersteine

- **Alt-Eigentümer**
  - Auf Abgrenzung achten
  - Keine Leichen mitübernehmen
  - => Wenn möglich, langfristig keine Geschäfte mit dem Alt-Eigentümer
- **Dunstkreis Alt-Eigentümer => Eigenes Profil**



## Stolpersteine

- Mitarbeiter
  - ... wollen motiviert sein/werden
  - ... in 's Boot nehmen
  - Ein MBO ist auch für einen Mitarbeiter ein Risiko

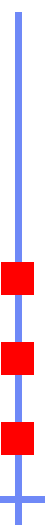
Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen,

sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.

Antoine de Saint-Exupéry

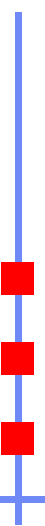
## Stolpersteine 2

- Finanzierung
  - Auswahl der Hausbank / Finanzierungspartner
  - Fundament
  - Planung (konsistent, realistisch)
  - Personen in den Mittelpunkt
  
- Kundenkreis
  - Kundenbeziehung renovieren
  - Überzeugen, Vorteile darstellen, aus Fehlern der Vergangenheit lernen, mit in 's Boot nehmen
  - Personen in den Mittelpunkt



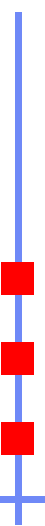
## Der Kauf: Kaufpreisermittlung

- Vorbemerkung zum Kaufpreis
  
- Kaufpreisermittlung / Bewertung
  - **Harte Faktoren:**  
Zahlenreihe aus Umsatz, Ertrag, IST und Plan  
Mitarbeiterzahl, laufende Verträge...
  - **Weiche Faktoren:**  
Beweggründe der Vertragspartner...
  - **Zeit:**  
Wann wird was bezahlt ; EarnOut



## Übersicht: Verfahren zur Kaufpreisermittlung (Auszug)

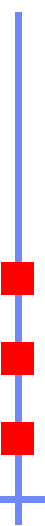
- Stuttgarter Verfahren
- Substanzwertverfahren
- Ertragswertverfahren
- Discounted Cash-Flow-Methode





## Einfluss- Korrekturfaktoren bei der Kaufpreisermittlung

- Vorräte, unfertige Produkte (auch Hard-/ Software)
- Geschäftsführergehälter, Zinsen
- Forderungen & Verbindlichkeiten
- Schwebende Posten
  - Kunden-Streitigkeiten mit Prozessrisiko
  - Unliebsame Mitarbeiter
  - ...

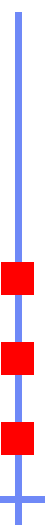


# Der Kauf und die Finanzierung

- Due Dilligence Process
  - Beim MBO führt oft der Verkäufer eine DD durch
  - Sind den Partnern alle relev. Verträge & Vorgänge bekannt?
  - Offenheit, keine heimlichen Verstecke für stille Reserven
  - an allen Sitzungen des DD-Teams teilnehmen (wenn möglich)
  
- Der Kaufvertrag
  - Nur mit Anwalt!
  
- Finanzierungspartner
  - Bank
  - Kapitalhilfeprogramme (DtA und KfW, ERP, uam)
  - Venture Capital-(VC) Geber
  - Berater (RA, StB, BWL)

# Mittel- und Langfristplanung

- Ziel / Milestones setzen
  - Realistische Ziele setzen
  - Erreichungsgrad überprüfen
  - Die ersten 100 Tage
  
- Gefahr des Tagesgeschäftes
  - Workshops am Wochenende
  
- Eigene Langfrist-Strategie entwickeln
  - Nach den Sterne greifen



## MBO-Praxisbeispiele

- Loewe
- SER-Bankensparte

