



Management Buy Out

Unternehmensfortführung durch eigene Mitarbeiter

Wenn der Arbeitgeber die Lust am eigenen Unternehmen verloren hat oder an den Ruhestand denkt, dann stellt sich bisweilen die Frage, ob die Firma nicht von den Beschäftigten übernommen werden kann. Peter Cremer und Thomas Kaiser stellen die Unternehmensfortführung durch eigene Mitarbeiter vor, Management Buy Out genannt.

Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen stehen immer wieder vor der Frage, wie es weitergehen soll. Nicht immer ist es die gegenwärtige Finanzkrise, die zu schnellen Antworten zwingt. Manchmal ist es schlicht das Problem, dass der Arbeitgeber keinen Nachfolger findet, wenn er an den eigenen Ruhestand denkt. In beiden Fällen gibt es die Möglichkeit, dass einzelne oder mehrere Beschäftigte das Unternehmen fortführen. Bekannt ist dies unter dem Begriff „Management Buy Out“, kurz MBO.

Formen des MBO

Mit dem Management Buy Out wird die Fortführung eines Unternehmens durch firmenangehörige Mitarbeiter bezeichnet. Nicht selten handelt es sich dabei um Angehörige des Managements, wie es der englische Wortlaut bereits vermuten lässt. Neben dieser „klassischen“ Variante finden sich weitere Formen.

Belegschaft Buy Out

Beim Belegschaft Buy Out, auch Arbeitnehmer Buy Out genannt, beteiligt sich neben dem Management ein großer Teil der Belegschaft an der Unter-

nehmensübernahme. Dies geschieht häufig bei temporären wirtschaftlichen Schwierigkeiten.

Leveraged Buy Out

Eine weitere Form des MBO ist die fremdfinanzierte Übernahme, „Leveraged Buy Out“ genannt, bei der der Unternehmenskauf im Wesentlichen über Fremdkapital realisiert wird. Der Begriff „Leveraged“ beschreibt dabei die Hebelwirkung des Fremdkapitals, das im Unternehmen dazu beitragen soll, mit fremden Finanzmitteln genügend Geld für Investitionen zur Verfügung zu haben, um damit profitabel bzw. profitabler arbeiten zu können. Damit verbunden ist eine bisweilen hohe Verschuldung des Unternehmens, mit der ein beträchtliches Risiko für den Fortbestand einhergeht. Gleichwohl erfolgen die meisten MBO in dieser Form.

Management Buy In

Schließlich gibt es das so genannte Management Buy In. Bei dieser Variante kauft sich unternehmensfremdes Management in das Unternehmen ein. Zudem übernimmt es die Führung der Geschäfte. Diese Form des MBO gelangt zur Anwendung, wenn es in dem Unter-

nehmen nicht genügend Manager gibt, die es weiterführen könnten.

Bestandsaufnahme und Begutachtung

Juristisch betrachtet handelt sich bei einem MBO um den Kauf eines Unternehmens, der sich in folgende Arbeitsschritte aufgliedern lässt:

- > Planung und Strukturierung des MBO;
 - > Sammlung von allgemeinen Informationen über das Unternehmen und seine gegenwärtige Lage;
 - > Bewertung der aktuellen und zukünftigen Markt- sowie Wettbewerbssituation des Unternehmens;
 - > Bewertung des Unternehmens.
- Dazu müssen vor allem folgende Informationen aufbereitet werden:



Peter Cremer und Thomas Kaiser beraten zu betriebswirtschaftlichen Fragen, www.chronosagentur.de

- > Selbstdarstellung des Unternehmens;
- > Angebot von Dienstleistungen und Produkten;
- > Markt- und Wettbewerbssituation;
- > Bestand von Inventar, Maschinen, Fahrzeugen, Gebäuden;
- > Mitarbeiter;
- > Lieferanten und Kooperationspartner;
- > Kunden und Vertrieb.

Als Informationsgrundlagen dienen dazu unter anderem:

- > die Jahresabschlüsse mit Bilanz, GuV, Anlagen etc. der letzten fünf Jahre;
 - > die Auftragseingänge (gesondert nach Produkten, Dienstleistungen, Märkten, Kunden) der letzten fünf Jahre sowie die Planungen für die nächsten drei Jahre;
 - > die Ertrags- und Liquiditätsentwicklung der letzten fünf Jahre sowie deren Planung für die nächsten drei Jahre;
 - > die Auswertung der Personalkennzahlen der letzten fünf Jahre sowie die Personalplanung für die nächsten drei Jahre;
 - > die Anlagenbuchhaltung mit ihren Angaben zu Maschinen und Anlagen.
- Ob sich ein MBO rechnet, lässt sich in der Regel erst nach einer detaillierten Bestandsaufnahme sowie ausführlichen Begutachtung sagen. Dass es hierzu in der Regel der Mitwirkung externen Sachverständigen bedarf, versteht sich nahezu von selbst. Bei der Suche nach geeigneten Sachverständigen sind Gewerkschaften, Beratungsstellen sowie die Hans-Böckler-Stiftung behilflich. Und oftmals hilft auch der Arbeitgeber, wenn er ein Interesse daran hat, dass das Unternehmen von eigenen Mitarbeitern fortgeführt wird.

Chancen und Risiken eines MBO

So wie jede unternehmerische Entscheidung mit Chancen und Gefahren verbunden ist, birgt auch das Management Buy Out Chancen und Risiken. Als wesentliche Vorteile sowie Chancen eines MBO lassen sich vor allem folgende Aspekte anführen:

- > Die eigenen Mitarbeiter kennen das Unternehmen besser als jede neue Unternehmensleitung.
- > Die eigene Führungsebene hat genaue Kenntnisse über die Stärken und Schwächen des Unternehmens.
- > Das Unternehmen kann im Wesentlichen in der bestehenden Form weitergeführt werden.
- > Es entstehen keine Vertrauensverluste durch einen Wechsel in der

Führungsebene durch eine neue Unternehmensleitung.

- > Die neue Geschäftsführung benötigt keine Einarbeitungszeit.
 - > Bei einer rechtzeitigen Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidung eines MBO steigt ihre Motivation sowie ihre Einsatzbereitschaft in dem Unternehmen.
 - > Durch die „Überlassung“ des Unternehmens an die Mitarbeiter kann meist eine positive Dynamik in Gang gesetzt werden, die längst notwendig gewordene Strukturanpassungen sowie Verbesserungsprozesse ermöglichen bzw. erleichtern.
 - > Das MBO kann eine Chance zum Arbeitsplatz-erhalt sein.
- Soweit es die Risiken betrifft, sind insbesondere die folgenden Punkte zu bedenken:

- > In vielen Fällen wird das MBO mit Hilfe von Fremdkapital (Leveraged Buy Out) realisiert. Die damit verbundenen Kosten belasten das Unternehmen.
- > Kapitalinvestoren haben Gewinnerwartungen, die bisweilen recht hoch sein können. Um diese zu realisieren, werden Unternehmen oftmals so stark verschlankt, dass lebenswichtige Prozesse nicht mehr stabil funktionieren.
- > Für den einzelnen sich an der Übernahme beteiligenden Mitarbeiter besteht das Risiko, dass seine Investition bei einem Scheitern des MBO verloren geht.

Handlungsauftrag für den Betriebsrat

Der Betriebsrat sollte einen MBO zwar nicht ängstlich, jedoch äußerst wachsam begleiten. Die durch das Risikobegrenzungs-gesetz neu eingeführten Informationsrechte des Betriebsrats bzw. Wirtschaftsausschusses bei Firmenübernahmen (vgl. § 106a BetrVG) verstärken insbesondere die Informationsrechte des Betriebsrats hinsichtlich der Seriosität des Firmenübernehmers.

Die Unternehmensübernahme als solche tangiert keine Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats. Diese kommen erst dann zum Tragen, wenn der Betrieb nach der erfolgten Übernahme beispielsweise neu geordnet werden soll und Rationalisierungsmaßnahmen bevorstehen.

Soweit dies der Fall ist, sollte der Betriebsrat den Firmenübernehmer frühzeitig auf seine Berechtigungen hinweisen und eine aktive Einbindung in die Veränderungsprozesse einfordern. Dabei sollte die neue Unternehmensführung bedenken, dass eine frühzeitige Einbindung des Betriebsrats wesentliche Bedeutung für den Erfolg des MBO hat. Denn schnelle Umstrukturierungsprozesse sind nur mit Zustimmung des Betriebsrats sowie dem Engagement der Belegschaft möglich.

Das MBO bietet bisweilen die Möglichkeit, ein Unternehmen fortzuführen und auf diese Weise Arbeitsplätze zu erhalten.

Stets sollte der Betriebsrat das Übernahmekonzept im Hinblick auf mögliche nachteilige Folgen für die Belegschaft prüfen. Sind solche erkennbar, sollte zunächst überlegt werden, ob und gegebenenfalls wie diese vermieden werden können. Sofern negative Auswirkungen für die Mitarbeiter unausweichlich sind, muss über die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile für die Belegschaft mittels Abschluss eines Sozialplans nachgedacht werden.

Ausblick

Das MBO bietet bisweilen die Möglichkeit, ein Unternehmen fortzuführen und auf diese Weise Arbeitsplätze zu erhalten. Da die Firmenübernahme nicht nur Chancen, sondern auch Risiken in sich birgt, sollte eine solche gut überlegt und geplant werden. Wenn man es schafft, die Belegschaft und den Betriebsrat mit ins sprichwörtliche „Boot“ zu nehmen, dann relativieren sich oftmals die Risiken. Denn wer kennt ein Unternehmen und sein Potenzial besser als die eigenen Beschäftigten. ■

Anzeige

Unterstützend
in Krisenzeiten.
www.dgl-bildungswelt.de