

Management-Buy-in:

Modernes Nachfolgekonzept für traditionelle Unternehmen

Fallbeispiel 'Lacon Gruppe'

Kurt Herbst

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft

Der „Alte“ und sein Unternehmen. Die 1985 gegründete Lacon Electronic GmbH, Karlsfeld b. München, fertigt gemeinsam mit einer Tochtergesellschaft elektronische und elektromechanische Komponenten und Baugruppen, z.B. Leiterplatten, Motorsteuerkabel oder Steuerschränke. Eingesetzt werden die Lacon-Produkte vor allem im Maschinenbau, der Automatisierungs- oder der Bahntechnik. Die Lacon Gruppe, die mit 220 Mitarbeitern jährlich 30 Mio. Euro umsetzt, liefert zum Beispiel die Steuerschränke für die Bremsanlage des ICE 3 oder die Energiezuführung für Industrieroboter. Zu den Kunden von Lacon zählen renommierte Namen wie Siemens, Rohde & Schwarz oder Lufthansa Technik. Im Jahr 2003 entschloss sich der Unternehmensgründer und geschäftsführende Gesellschafter, Manfred Walden, aus Altersgründen schrittweise von seinem Unternehmen zurückzuziehen. Eine familieninterne Nachfolge war nicht vorgesehen.

Der Neue. Ein Elektrokonzern, der die Lacon Gruppe seit langem als zuverlässigen Lieferanten kannte, war aus strategischen Gründen an einer Übernahme interessiert. Der Direktor für Unternehmensentwicklung, Dr. Ralf Hasler, wurde beauftragt, ein Engagement zu prüfen. „Kaufen“ – so lautete Hasler Empfehlung in seinem Gutachten. Inzwischen hatte sich aber der strategische Schwerpunkt seines Arbeitgebers verschoben, und der Kauf wurde doch nicht realisiert. „Zuerst war ich sehr enttäuscht“, resümiert Hasler. „Dann erkannte ich aber meine eigene Chance. Da ich mir sicher war, dass es sich um ein gutes Geschäft handelt, warum mache ich es dann nicht selber?“

Die Finanzierungsfrage. Aber wie das Geschäft finanzieren? In seinen vorangegangenen Positionen als leitender Angestellter hatte Hasler überdurchschnittliche Einkommen realisiert; aber das Vermögen reichte nicht, um ein Unternehmen dieser Größe zu erwerben. Die Banken gaben zu erkennen, dass sie einen Teil der Finanzierung übernehmen würden, zur Risikoabsicherung aber ein zusätzliche Eigenkapitalgeber notwendig sei. Aber nicht nur den Banken, „auch mir wäre ein zu großer Fremdfinanzierungsanteil zu risikoreich gewesen. Der finanzielle Spielraum für weitere Investitionen wäre einfach zu stark eingeschränkt gewesen“, so Hasler.

Die Beteiligungspartner. Bei der Suche nach einem passenden Eigenkapitalgeber war Hasler ein Punkt besonders wichtig. Der Kapitalgeber sollte ihn in jedem Fall Herr im Hause sein lassen: „Ich kaufe ja nicht ein Unternehmen, um dann zum Befehlsempfänger der Kapitalgeber zu werden.“ Unter diesen konkreten Voraussetzungen kristallisierte sich als möglicher Partner eine mittelständische Beteiligungsgesellschaft heraus, die bereits seit 1991 als stiller Gesellschafter bei Lacon engagiert ist. Die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft kannte das Unternehmen und wusste über die besonderen Stärken Bescheid. Daher lag der Schwerpunkt der Unternehmensprüfung (Due diligence) auf der Person des Übernehmers.

„Besitzt er die Qualitäten, um das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen? Überzeugt hat die BayBG dabei vor allem seine breiten und fundierten technischen und gleichzeitig betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Erfahrungen. So hatte er für seinen damaligen Arbeitgeber u.a. zahlreiche Business Development Projekte realisiert, in denen neue Produkte entwickelt und zur Marktreife geführt wurden. Zuvor war Hasler mehrere Jahre als Strategieberater bei `Roland Berger Strategy Consultants`.

Auch in sachlich-betriebswirtschaftlicher Hinsicht zeichneten sich Erfolg versprechende Perspektiven für Lacon ab. So ist damit zu rechnen, dass durch die weiteren Outsourcingmaßnahmen - speziell in den Industriebranchen, zu denen Lacon traditionell zuliefert – die Nachfrage nach mechatronischen Komponenten und Systemen steigt. Diesen Bedarf kann die Lacon Gruppe, die sich auf komplexe Anwendungen in kleinen und mittleren Stückzahlen spezialisiert hat, zielgenau abdecken. Ein besonderer

Wettbewerbsvorteil von Lacon ist die mechatronische Kompetenz auf Zuruf: Selbst sehr anspruchsvolle Projekte werden zum Teil mit Abrufrzeiten von weniger als 48 Stunden realisiert.

Das maßgeschneiderte Finanzierungspaket. Da alle Beteiligten mit dem Unternehmen und seinem Entwicklungspotenzial vertraut waren, konnten sich die Verhandlungspartner relativ schnell auf einen von allen als fair und adäquat bezeichneten Kaufpreis einigen. Jetzt ging es an die konkrete Finanzierungsstrukturierung. Hierbei arbeiteten alter und neuer Besitzer, Beteiligungsgesellschaft und Hausbank eng zusammen.

BayBG und Hasler, bzw. dessen neu geschaffene Beteiligungsgesellschaft, gründeten eine Erwerbsgesellschaft. Hierbei handelt es sich um eine zeitlich begrenzte Gesellschaft, die ausschließlich den Erwerb der Lacon Gruppe zum Ziel hat. Beabsichtigt ist eine spätere Verschmelzung mit Lacon (Zielgesellschaft). Ein Drittel des Grundkapitals dieser Erwerbsgesellschaft brachte die BayBG ein. Zwei Drittel leistete Hasler, dessen Finanzspielraum durch über die Hausbank ausgereichtes öffentlich gefördertes Existenzgründerprogramm gestärkt und erweitert wurde. Daneben gab die Bank einen Akquisitionskredit und der bisherigen Besitzer ein Verkäuferdarlehen. Mit einer zusätzlichen stillen Beteiligung der BayBG wurde die Finanzierung endgültig sicher gestellt. Im Sommer 2005 übernahm Hasler die Lacon Gruppe.

Und wie geht es weiter? Nachdem mit der ausgewogenen Finanzierung der Unternehmensnachfolge Lacon Spielraum für zusätzliche Investitionen besitzt, wird Hasler die Lacon Gruppe weiter ausbauen und noch mehr in Richtung Mechatronic-Dienstleistungen entwickeln. Kundennähe und Präsenz auf dem Heimatmarkt werden mittel- bis langfristig noch einmal intensiviert. Berits Im Herbst 2005 wurden eine weitere Fertigung in Pforzheim und ein Vertriebsbüro in Nürnberg eröffnet.

Kurzinfo: Management-Buy-in (MBI)

Ein Management-Buy-in bedeutet den Kauf eines Unternehmens durch ein **externes** Management. MBIs sind bei der Unternehmensnachfolge ein öfter genutztes Instrument, um den reibungslosen Übergang eines Unternehmens in neue Hände zu sichern. Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung werden von den 70.900 Unternehmensübergaben, die jährlich anstehen, 11.700 über ein MBI durchgeführt. Wenn das übernehmende Management das für den Kauf notwendige Kapital nicht vollständig aufbringen kann, unterstützen oft Beteiligungsgesellschaften bei der Finanzierung der Transaktion mit direkten und/oder stillen Beteiligungen. Laut Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) haben die Beteiligungsgesellschaften im vergangenen Jahr MBIs mit 50 Mio. Euro finanziert. Für den bayerischen Mittelstand realisiert die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft regelmäßig MBIs und MBOs (Management-Buy-outs). Unter einem MBO wird die Kapitalübernahme durch firmen**interne** Manager verstanden.