

Vertrauen – die Basis für ein erfolgreiches MBO

Ein eigenes Unternehmen zu gründen und es über Jahrzehnte erfolgreich zu führen ist eine grosse Herausforderung – es loszulassen ebenfalls. Wenn der Eigentümer sicher sein will, dass sein Lebenswerk in seinem Sinn weitergeführt wird, bietet sich ein Management-Buy-out an. Gerry Zühlke, Gründer der Zühlke-Gruppe erklärt, was es dabei zu beachten gilt.



Gerry Zühlke.

Als ich das erste Technologie-Unternehmen der Zühlke Gruppe gründete, hatte ich die Vision: «Gesamtlösungen finden ohne eine Vorliebe für eine bestimmte Technologie». Vierzig Jahre später steht die Gruppe mit über 300 Mitarbeitenden und mehreren Standorten in Europa erfolgreich am Markt – eine bewegte Zeit, in der ich mit meinen Mitarbeitenden zahlreiche Erfolge feierte und auch einige Rückschläge erlebte. Aus der Vision ist eine grundlegende Kernkompetenz geworden: Zühlke verfügt über technologische Spezialisierungen in allen massgebenden Disziplinen, von der Softwareentwicklung über Mechanik und Elektronik bis hin zum Business Engineering. Damit bietet das Unternehmen Lösungen aus einer Hand – ein gewichtiger Wettbewerbsvorteil gegenüber

anderen Dienstleistern. Diesen Wert wollte ich auf jeden Fall bewahren. Ein Gedanke, den ich immer vor Augen hatte, als ich mich mit der Frage nach einer geeigneten Nachfolge beschäftigte. Bereits Jahre vor meinem Rücktritt zog ich verschiedene Szenarien in Betracht. Ich hätte die Firma verkaufen können. Angebote lagen auf dem Tisch. Doch diese Möglichkeit verwarf ich rasch, obwohl der Erlös verlockend war. Zu gross war die Gefahr, dass der Käufer die für ihn interessanten Kernbereiche integriert und die anderen Abteilungen verkauft. Die grundlegende Kernkompetenz von Zühlke wäre dabei zerfallen. Dies hätte mein Lebenswerk – eine 33 Jahre dauernde Erfolgsgeschichte – auf einen Schlag vernichtet. Dieses Risiko konnte und wollte ich nicht eingehen.

Ein MBO hat Vorteile

Die geeignete Lösung zeichnete sich rasch ab: Die Identität und die Eigenständigkeit eines Unternehmens lassen sich am besten bewahren, wenn das Unternehmen in den Händen des bestehenden Führungskreises bleibt, wie es beim Management-Buy-out (MBO) in der Regel der Fall ist. Dieses Modell hat gewichtige Vorteile: Die künftigen Eigentümer sind bereits im Unternehmen tätig, verfügen über das nötige Know-how und kennen die -Stärken und Schwächen der Firma. Dies sorgt für Kontinuität und gibt Sicherheit, nicht nur Mitarbeitenden und Kunden, -sondern auch dem Eigentümer. Er hat es in der Hand, vertrauensvolle Führungskräfte auszuwählen und damit die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Im Wissen, dass dies Zeit braucht, begann ich mit den Vorbereitungen des MBO bereits 1994, fünf Jahre vor der geplanten Übergabe. Schliesslich dauerte alles sogar noch etwas länger: Ende 2000 ging die Zühlke Gruppe in die Hände des Managements über.

Führungsteam aufbauen

Der entscheidende Erfolgsfaktor bei einem MBO ist das Management-Team. An die künftigen Besitzer werden enorme Anforderungen gestellt: Gefragt ist eine hohe Fachkompetenz, gepaart mit soliden Kenntnissen in Betriebswirtschaft. Darüber hinaus braucht ein Manager Unternehmergeist, Intuition, ein gutes Bauchgefühl und klare Visionen. Er muss die Fähigkeit haben, Chancen zu erkennen, deren Risiken richtig einzuschätzen und sie kontrolliert einzugehen. Um die Vorteile eines MBO voll zu nutzen, sollte

das künftige Führungsteam möglichst aus den eigenen Reihen gebildet -werden. Bei Zühlke war das Potenzial vorhanden. Im Führungskreis waren bereits damals äusserst fähige Mitarbeitende tätig. Um die geeigneten Kandidaten auszuwählen, musste ich neben der ersten auch die zweite Führungsebene noch besser kennen lernen. Wie konnte ich dies bewerkstelligen, ohne meine Absichten bereits offen zu legen? Ich überdachte die Organisation und führte ab Herbst 1994 eine Art Parlamentsstruktur ein. Die Business-Unit-Leiter trafen sich in monatlichen Konferenzen, um mittelfristige Zukunftsplanungen und Budgetierungen zu erarbeiten. Nach einem Jahr begannen die Mitglieder zunehmend über Geschäftsleitungsthemen zu entscheiden und wuchsen so ohne es zu wissen in ihre neue Aufgabe hinein. Ich nutzte diese Zeit zudem, um die Kandidaten persönlich besser kennen zu lernen. Sie begleiteten mich auf Geschäftsreisen

zudem

Die drei wichtigsten Punkte

- Ein erfolgreiches MBO basiert auf gegenseitigem Vertrauen.
- Die Nachfolge sollte über mehrere Jahre vorbereitet werden. So ist es möglich, das Team sorgfältig auszuwählen und auch eine erste Basis für die nötigen finanziellen Mittel zu schaffen.
- Das Unternehmen muss auf einer gesunden Basis stehen, sowohl strukturell als auch finanziell. Der Eigentümer sollte sich nach der Übergabe rasch aus dem operativen Geschäft zurückziehen.

und ich sorgte dafür, dass ich bei geeigneten Gelegenheiten auch ihre Partnerinnen traf. Für einzelne Funktionen, die nicht durch den bestehenden Führungskreis abgedeckt werden konnten, rekrutierte ich so früh wie möglich neue Mitarbeitende. Das Unternehmen sollte mit dem MBO an ein eingespieltes, starkes Team übergehen.

Finanzielle Mittel schaffen

Damit sich die Führungskräfte am MBO beteiligen konnten, mussten sie über die nötigen finanziellen Mittel verfügen. Drei Jahre vor der Übergabe etablierte ich deshalb eine speziell gestaltete Erfolgsbeteiligung mit einer unternehmerischen Komponente. Eine Hälfte der Beteiligung wurde Ende des Jahres ausbezahlt, die andere blieb als Risikokapital auf einem persönlichen Konto in der Firma. Hätte die Führungskraft im Folgejahr die gemeinsam geplanten Zielsetzungen nur teilweise erreicht, wäre das Risikokapital anteilmässig in die Firma zurück geflossen. Dank dem guten Geschäftsgang verfügten die Führungskräfte damit über einen beachtlichen Betrag auf ihrem Konto, als ich meine MBO-Absichten präsentierte. Dieses Kapital konnte jedoch nur einen Teil der nötigen Investition decken. Um die restlichen Mittel zu beschaffen, mussten sich die Kandidaten des MBO-Teams verschulden. Diese Bereitschaft war für mich ein wichtiger Prüfstein für ihre unternehmerischen Fähigkeiten.

Vertrauen schaffen

Ein MBO kann nur von Erfolg gekrönt sein, wenn es auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Der Eigentümer ist gefordert, Finanzlage und Marktsituation offen zu kommunizieren – ohne Beschönigungen oder Halbwahrheiten. Nur so festigt das MBO-Team sein Vertrauen in das Unternehmen. Umgekehrt ist es für den Eigentümer wichtig, volles Vertrauen in das MBO-Team zu haben, damit er sich in Ruhe zurückziehen kann. Das neue Management muss die volle Verantwortung

übernehmen; es muss aber auch freie Hand haben, um den Generationenwechsel zu vollziehen und das Unternehmen neu zu gestalten. Meistens ist der frühere Eigentümer noch einige Jahre im Verwaltungsrat präsent oder betreut das Unternehmen bei Bedarf als Berater. So war es auch in meinem Fall. Trotzdem räumte ich mein Büro kurz nach der offiziellen Übergabe. Der letzte Gang durch die Tür war ein besonderes Erlebnis; ich schloss damit einen wichtigen Abschnitt meines Lebens ab, bereitete aber auch den Weg für etwas Neues. Diese klare Zäsur empfehle ich jedem Eigentümer – auch wenn es schwer fällt. Zühlke ist heute eine Holding im Besitz von Partnern. Im ersten Jahr nach dem MBO war das neue Team ausserordentlich erfolgreich. Darauf folgte 2002 die Dotcom-Blase – die neuen Besitzer überstanden diese erste Krise mit gezielten Sparmassnahmen. In den folgenden Jahren ist Zühlke weiter gewachsen. Das Unternehmen ist seit 2007 schuldenfrei, erwirtschaftet heute einen Umsatz von 70 Mio. Franken und ist an sieben Standorten in Europa präsent. Diese Zahlen erfüllen mich mit Stolz, auch wenn ich seit fast einem Jahrzehnt nicht mehr operativ im Unternehmen tätig bin. ☺

Gerry Zühlke, Gründer
und langjähriger Inhaber
der Zühlke-Gruppe
www.zuehlke.com

Lebenskonzept
Unternehmertum  **Info**

Diese Artikelserie setzt sich als politisch unabhängige Initiative dafür ein, die Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. In der Swiss Engineering STZ werden Unternehmerinnen und Unternehmer das Lebenskonzept Unternehmertum aus ihrer persönlichen Perspektive beleuchten.

www.unternehmertumaktiv.com