

## INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Verzeichnis der Tabellen	IV
Verzeichnis der Abbildungen	IV
1. Einleitung	1
2. Die Stichprobe	3
3. Die Struktur der MBO-Unternehmen	4
3.1 Die Wirtschaftsbereichsstruktur	4
3.2 Die Unternehmensgrößenstruktur	8
3.3 Die regionale Struktur	10
3.4 Die Altersstruktur der MBO-Unternehmen	12
3.5 Wirtschaftsbereich und Unternehmensgröße	14
3.6 MBO-Zeitpunkt und Unternehmensgröße	15
3.7 Ehemaliger Status der MBO-Unternehmen	17
3.8 Die Übernahmeverfahren des MBO	18
3.9 Die Größe des Übernahmeteams	20
3.10 Die Beteiligten der Unternehmensübernahme	22
3.10.1 Die Typisierung der MBO	22
3.10.2 Die Anteilsstruktur der MBO-Typen	26
3.10.3 MBO-Typ und Zeitpunkt des MBO	27
3.11 Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung	29
3.11.1 Beteiligung am Eigenkapital	29
3.11.2 Beteiligung am Fremdkapital	31
3.11.3 Die Beteiligungshöhe der Mitarbeiter	33
4. Die Finanzierung der MBO	34
4.1 Der Startkapitalbedarf	34
4.2 Die Deckung des Startkapitalbedarfs	37
4.2.1 Die Mittelherkunft	37
4.2.2 Die Finanzierungstypen	39
4.2.3 Gründe für den Verzicht auf Fördermittel	43
4.2.4 Inanspruchnahme von Förderprogrammen geförderter MBO	44
4.2.5 Die Finanzierungsstruktur	45

	Seite
4.3 Besicherung des Fremdkapitals	50
4.4 Die Eigenkapitalquote	54
5. Die Investitionserfordernisse	61
6. Motivhintergrund und Anstoß für den MBO	71
6.1 Kaufmotive	71
6.2 Der Anstoß für den MBO	74
6.3 Die Konkurrenzsituation für den Unternehmenskauf	76
6.3.1 Weitere Kaufinteressenten	76
6.3.2 Gründe für den Verkauf an das Management	79
6.3.3 Unternehmensschicksal ohne den MBO	82
7. Die Beratung der MBO	87
7.1 Beratung vor dem MBO	87
7.1.1 Die Beratungsinstitutionen	87
7.1.2 Beurteilung des Preis-/Leistungsverhältnisses der Beratung	93
7.2 Nutzung von Beratungsförderprogrammen	96
7.3 Beratung nach der Durchführung des MBO	99
7.3.1 Inanspruchnahme	99
7.3.2 Die Beratungsfelder	102
8. Betriebliche Veränderungen nach Durchführung des MBO	105
8.1 Die häufigsten Maßnahmen	105
8.2 Veränderungen im Produktionsbereich	107
8.3 Veränderungen im Absatzbereich	112
8.4 Veränderungen im Beschaffungsbereich	117
8.5 Veränderungen im Personalbereich	120
8.6 Aufnahme bzw. Intensivierung von Forschungs- und Entwick- lungsaktivitäten	127
8.7 Kooperation mit anderen Unternehmen	130
9. Weiterer Handlungsbedarf - geplante Maßnahmen	133

	Seite
10. Die Absatzbeziehungen der MBO-Unternehmen	138
10.1 Die Regionalstruktur	138
10.1.1 Derzeitige Märkte	138
10.1.2 Geplante Markterschließungen	141
10.2 Die Kundenstruktur	144
11. Die aktuelle Problemlage der MBO-Unternehmen	146
11.1 Die Problembereiche	146
11.2 Finanzprobleme	147
11.3 Absatzprobleme	155
11.4 Weitere Schwierigkeiten	164
11.5 Zusammenfassende Beurteilung des Schritts in die Selbständigkeit durch die MBO-Manager	175
12. Entwicklung der MBO-Unternehmen	178
12.1 Zur Problematik der Maßgrößen	178
12.2 Die Entwicklung der Beschäftigtenzahl	180
12.3 Die Entwicklung der Zahl der Auszubildenden	188
12.4 Die Umsatzentwicklung	191
12.5 Die Gewinnentwicklung	196
12.6 Gefährdete Unternehmen	200
13. Ergebnisse der Nachbefragung	204
14. Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	205
15. Wirtschaftspolitische Schlußfolgerungen	212
Literaturverzeichnis	214

## IV

### Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Tabelle 1: Bestandsentwicklung der TH-Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen - Stand Februar 1994	6
Tabelle 2: Struktur der privatisierten TH-Firmen und der MBO-Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen - Stand März 1993	8
Tabelle 3: Anteile der MBO an den Gesamtprivatisierungen nach Bundesländern	10
Tabelle 4: MBO-Zeitpunkt und Unternehmensgröße der MBO-Unternehmen	16
Tabelle 5: Kaufpreis in TDM und Kaufpreisanteil am Startkapital nach Wirtschaftsbereichen	37
Tabelle 6: Art der Besicherung für aufgenommenes Fremdkapital nach Wirtschaftsbereichen in v.H.	52
Tabelle 7: Schichtung der Eigenkapitalquoten der MBO nach Unternehmensgröße	58
Tabelle 8: Schichtung der Eigenkapitalquoten der MBO nach Wirtschaftsbereichen	58
Tabelle 9: Schichtung der Eigenkapitalquoten der MBO nach Fördertatbestand	60

### Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Struktur der MBO-Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen	4
Abbildung 2: Struktur der MBO-Unternehmen nach Unternehmensgröße	9
Abbildung 3: Regionale Verteilung der MBO-Unternehmen - Stand März 1993	12
Abbildung 4: Verteilung der MBO-Unternehmen nach dem MBO-Zeitpunkt	13

	Seite
Abbildung 5: Größenstruktur der MBO-Unternehmen nach Wirtschaftsbereichen	14
Abbildung 6: Ehemaliger Status der MBO-Unternehmen nach Unternehmensgröße	18
Abbildung 7: Anzahl aufkaufender Manager nach Unternehmensgröße	20
Abbildung 8: Anzahl aufkaufender Manager nach Wirtschaftsbereichen	21
Abbildung 9: Die Formen von Buy-Out	23
Abbildung 10: MBO-Typen im Untersuchungssample	24
Abbildung 11: Verteilung der MBO-Typen	25
Abbildung 12: Anteilsstruktur der MBO-Typen an den MBO-Privatisierungen des jeweiligen Zeitraums	28
Abbildung 13: MBO mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung nach Wirtschaftsbereichen	30
Abbildung 14: MBO mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung nach Unternehmensgröße	31
Abbildung 15: Durchschnittlicher Startkapitalbedarf nach Wirtschaftsbereichen	34
Abbildung 16: Startkapitalbedarf je Beschäftigten nach Wirtschaftsbereichen in TDM	35
Abbildung 17: Inanspruchnahme von Finanzierungsquellen für den MBO	38
Abbildung 18: Verteilung der Finanzierungstypen	39
Abbildung 19: Finanzierungstyp, Startkapitalbedarf und Kaufpreis in TDM	40
Abbildung 20: Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel für den MBO-Erwerb nach Wirtschaftsbereichen	41
Abbildung 21: Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel für den MBO-Erwerb nach Unternehmensgröße	42

	Seite
Abbildung 22: Gründe für die Nichtinanspruchnahme von Existenzgründungsförderprogrammen	44
Abbildung 23: Inanspruchnahme von Förderprogrammen geförderter MBO	45
Abbildung 24: Finanzierungsstruktur des Startkapitalbedarfs geförderter und nicht geförderter MBO	46
Abbildung 25: Finanzierung des Startkapitals geförderter MBO nach Wirtschaftsbereichen	47
Abbildung 26: Finanzierung des Startkapitals geförderter MBO nach Unternehmensgröße	49
Abbildung 27: Art der Besicherung für aufgenommenes Fremdkapital	50
Abbildung 28: Art der Besicherung für aufgenommenes Fremdkapital nach Fördertatbestand	53
Abbildung 29: Eigenkapitalquote der MBO nach Wirtschaftsbereichen	54
Abbildung 30: Eigenkapitalquote der MBO nach dem Zeitpunkt des MBO	55
Abbildung 31: Investitionsvolumen der ersten drei Jahre nach Durchführung des MBO nach Wirtschaftsbereichen	61
Abbildung 32: Zeitliche Verteilung des durchschnittlichen Investitionsbedarfs der ersten drei Jahre nach Durchführung des MBO nach Wirtschaftsbereichen	63
Abbildung 33: Verteilung des Investitionsbedarfs auf die jeweiligen Investitionskategorien nach Wirtschaftsbereichen	64
Abbildung 34: Investitionsvolumen der ersten drei Jahre nach Durchführung des MBO nach Unternehmensgröße	65
Abbildung 35: Verteilung des Investitionsbedarfs auf die jeweiligen Investitionskategorien nach Unternehmensgröße	66
Abbildung 36: Investitionen je Beschäftigten der ersten drei Jahre nach Durchführung des MBO nach Wirtschaftsbereichen	67
Abbildung 37: Investitionen je Beschäftigten der ersten drei Jahre nach Durchführung des MBO nach Unternehmensgröße	68

## VII

	Seite
Abbildung 38: Durchschnittliches Investitionsvolumen der ersten drei Jahre nach Durchführung des MBO nach MBO-Typ und nach Finanzierungstyp	69
Abbildung 39: Motive für die Kaufentscheidung	72
Abbildung 40: Erster Anstoß für den MBO	75
Abbildung 41: Weitere Kaufinteressenten für das ehemalige TH-Unternehmen nach dem Zeitpunkt des MBO	78
Abbildung 42: Gründe für den MBO-Entscheid der THA	79
Abbildung 43: Schicksal des TH-Unternehmens ohne die Durchführung des MBO	83
Abbildung 44: Betriebsschließung als Schicksal des TH-Unternehmens nach Unternehmensgröße	86
Abbildung 45: Inanspruchnahme von Beratungsleistungen für die Vorbereitung und Durchführung des MBO	88
Abbildung 46: Beurteilung der Beratungsleistungen für die Vorbereitung und Durchführung des MBO	90
Abbildung 47: Beurteilung des Preis-/Leistungsverhältnisses der Beratung nach Wirtschaftsbereichen	94
Abbildung 48: Beurteilung des Preis-/Leistungsverhältnisses der Beratung nach Unternehmensgröße	95
Abbildung 49: Nutzung öffentlich geförderter Beratungsprogramme nach Wirtschaftsbereichen	97
Abbildung 50: Nutzung öffentlich geförderter Beratungsprogramme nach Unternehmensgröße	98
Abbildung 51: Beratung nach dem MBO nach Wirtschaftsbereichen	100
Abbildung 52: Beratung nach dem MBO nach Unternehmensgröße	101
Abbildung 53: Beratungsbedarf nach dem MBO	103
Abbildung 54: Häufigkeiten spezifischer Maßnahmen nach Durchführung des MBO	106

	Seite
Abbildung 55: Betriebliche Veränderungen im Produktionsbereich nach Wirtschaftsbereichen	108
Abbildung 56: Betriebliche Veränderungen im Produktionsbereich nach Alter der MBO	110
Abbildung 57: Erfolgsquoten von betrieblichen Veränderungen im Produktionsbereich nach Wirtschaftsbereichen	111
Abbildung 58: Häufigkeiten und Erfolgsquoten bei der Erschließung neuer Absatzmärkte nach Wirtschaftsbereichen	114
Abbildung 59: Erschließung neuer Märkte in Abhängigkeit von der Marktverweildauer - Häufigkeiten und Erfolgsquoten	116
Abbildung 60: Erfolgsquoten von Veränderungen im Beschaffungsbereich nach Wirtschaftsbereichen	118
Abbildung 61: Erfolgsquoten betrieblicher Veränderungen im Beschaffungsbereich nach Marktverweildauer	119
Abbildung 62: Häufigkeiten von Schulungs- und Weiterbildungsaktivitäten nach Wirtschaftsbereichen	122
Abbildung 63: Erfolgsquoten der Maßnahmen im Personalbereich	123
Abbildung 64: Erfolgsquoten betrieblicher Veränderungen im Personalbereich nach Wirtschaftsbereichen	125
Abbildung 65: Erfolgsquoten betrieblicher Veränderungen im Personalbereich nach Unternehmensgröße	126
Abbildung 66: Aufnahme bzw. Verstärkung von FuE-Aktivitäten nach Wirtschaftsbereichen - Nennhäufigkeiten und Erfolgsquoten	128
Abbildung 67: Bereits durchgeführte und weitere geplante betriebliche Maßnahmen im Vergleich	134
Abbildung 68: Bereits durchgeführte und geplante Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen nach Inhalten	136
Abbildung 69: Absatzmärkte nach Wirtschaftsbereichen	139
Abbildung 70: Absatzmärkte nach Unternehmensgröße	140



	Seite
Abbildung 71: Absatzmärkte nach Zeitpunkt des MBO	141
Abbildung 72: Geplante Erschließung neuer Märkte und Regionen	142
Abbildung 73: Nach Durchführung des MBO aufgetretene Finanzprobleme nach Wirtschaftsbereichen	147
Abbildung 74: Nach Durchführung des MBO aufgetretene Finanzprobleme nach Unternehmensgröße	148
Abbildung 75: Einzelprobleme im Finanzbereich nach Wirtschaftsbereichen	149
Abbildung 76: Einzelprobleme im Finanzbereich nach Unternehmensgröße	151
Abbildung 77: Bewertung von Schwierigkeiten im Finanzbereich	153
Abbildung 78: Nach Durchführung des MBO aufgetretene Absatzprobleme nach Wirtschaftsbereichen	156
Abbildung 79: Nach Durchführung des MBO aufgetretene Absatzprobleme nach Unternehmensgröße	157
Abbildung 80: Einzelprobleme im Absatzbereich nach Wirtschaftsbereichen	159
Abbildung 81: Einzelprobleme im Absatzbereich nach Unternehmensgröße	161
Abbildung 82: Bewertung von Schwierigkeiten im Absatzbereich	162
Abbildung 83: Nach Durchführung des MBO aufgetretene weitere Schwierigkeiten nach Wirtschaftsbereichen	166
Abbildung 84: Nach Durchführung des MBO aufgetretene weitere Schwierigkeiten nach Unternehmensgröße	168
Abbildung 85: Nach Durchführung des MBO aufgetretene weitere Schwierigkeiten nach dem Durchführungszeitpunkt des MBO	170
Abbildung 86: Bewertung der weiteren Schwierigkeiten	173
Abbildung 87: Beschäftigtenentwicklung nach Wirtschaftsbereichen	181

	Seite
Abbildung 88: Beschäftigtenentwicklung nach Unternehmensgröße	182
Abbildung 89: Entwicklung der durchschnittlichen Beschäftigtenzahl nach Wirtschaftsbereichen	183
Abbildung 90: Verteilung der MBO nach Beschäftigtenentwicklung nach Wirtschaftsbereichen	184
Abbildung 91: Verteilung der MBO nach Beschäftigtenentwicklung nach Unternehmensgröße	185
Abbildung 92: Verteilung der MBO nach Beschäftigtenentwicklung nach dem MBO-Zeitpunkt	186
Abbildung 93: Verteilung der MBO nach Beschäftigtenentwicklung nach Fördertatbestand	188
Abbildung 94: Anteil der MBO mit Auszubildenden nach Wirtschaftsbereichen	189
Abbildung 95: Anteil der MBO mit Auszubildenden nach Unternehmensgröße	191
Abbildung 96: Entwicklung der Umsätze im Vergleich zum Geschäftsplan nach Wirtschaftsbereichen	192
Abbildung 97: Entwicklung der Umsätze im Vergleich zum Geschäftsplan nach Unternehmensgröße	193
Abbildung 98: Entwicklung der Umsätze im Vergleich zum Geschäftsplan und Veränderung des Beschäftigtenstands	194
Abbildung 99: Entwicklung der Gewinne im Vergleich zum Geschäftsplan nach Wirtschaftsbereichen	197
Abbildung 100: Entwicklung der Gewinne im Vergleich zum Geschäftsplan nach Unternehmensgröße	198
Abbildung 101: Entwicklung der Gewinne im Vergleich zum Geschäftsplan und Veränderung des Beschäftigtenstands	199