

Das passende Puzzleteil

Stehen keine Nachfolger aus der Familie parat, suchen Seniorunternehmer meist extern nach einem **Käufer für die Firma**. Dabei können interessante Synergien entstehen. EVA ELISABETH ERNST

Wer annimmt, dass Michael Bittner mit dem Kauf eines Unternehmens ein Raumproblem lösen wollte, unterschätzt den Geschäftssinn des 40-jährigen Diplomingenieurs. Er liegt allerdings auch nicht völlig daneben. Vor sieben Jahren gründete Bittner die Systart GmbH in Emmering im Westen Münchens, die heute 15 Mitarbeiter beschäftigt. Das Ingenieurbüro entwickelt

und produziert kundenspezifische Elektronik und Software für nahezu alle Industriebereiche.

Die Palette reicht von Fernwartungssystemen für Windkraftanlagen über Steuerungen von Lasersystemen bis hin zu sogenannten Wearables, also tragbaren Computern für die Anwendung am Körper. „Unser Umsatz und die Zahl der Mitarbeiter sind Jahr für Jahr gewachsen“, erinnert sich



„Die beiden Unternehmen passen perfekt zusammen.“

Michael Bittner (l.), Systart-Gründer, übernahm das Unternehmen von Bernhard Spichtinger

Foto: Marion Vogel

Bittner. „Ende 2016 waren wir räumlich an der Kapazitätsgrenze angekommen.“

Bei der Produktion größerer Serien arbeitete Systart seit Jahren mit der EBS Electronic GmbH im nahen Gröbenzell zusammen. Deren geschäftsführender Gesellschafter Bernhard Spichtinger (74) hatte Bittner bereits 2014 angesprochen, ob der Systart-Chef nicht seine Nachfolge antreten möchte. „Damals erschien mir das eine Nummer zu groß“, sagt Bittner.

Doch als Spichtinger ihn Ende 2016 erneut fragte, konnte der Systart-Chef sich die Übernahme von EBS mit ebenfalls 15 Mitarbeitern schon eher vorstellen. Nicht zuletzt, weil er auch das EBS-Gebäude mit rund 1300 Quadratmeter Fläche erhalten konnte. Dort ist nicht nur genug Raum für die Systart-Arbeitsplätze, es gibt sogar noch eine Reserve für weiteres Wachstum. „Ausschlaggebend für die Übernahme war allerdings, dass sich Systart und EBS bestens ergänzen“, betont Bittner. Bei Systart liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung, EBS ist Spezialist für die Bestückung

*In der Produktion –
am neuen Standort gibt
es noch eine
Wachstumsreserve*



Foto: Ulrike Böhm

von Leiterplatten und die Fertigung von Baugruppen. Anfang 2017 wurden sich Spichtinger und Bittner einig, der Kauf wurde Ende Juni abgeschlossen. Bis Ende September arbeitet Spichtinger seinen Nachfolger ein und steht anschließend noch als Berater zur Verfügung.

Nicht immer geht der Verkauf an einen externen Nachfolger derart glatt und schnell über die Bühne. Die Nachfolge für den eigenen Betrieb zu regeln gehört schließlich zu den herausforderndsten Übungen des Unternehmerlebens. Nicht nur, weil es den meisten Firmenchefs schwerfällt, ihr

Lebenswerk abzugeben. Oft fehlt es auch an geeigneten Kandidaten. Schon demografiebedingt steigt die Zahl der Altinhaber auf Nachfolgersuche weiter an. Deren Erfolgsaussichten aber sind mäßig: Vier von zehn Firmen finden keinen passenden Interessenten, ermittelte der DIHK-Nachfolgereport 2017, der auf mehr als 21 000 Kontakten von IHK-Experten mit Seniorunternehmen und möglichen Übernehmern basiert. Vor allem beim Preis „klaffen die Vorstellungen von Verkäufern und potenziellen Käufern oftmals weit auseinander“. Die kritischen Punkte im Nachfolgeprozess kennt auch Mark Walther. Der 52-Jährige hat gemeinsam mit seinen assoziierten Partnern bei der Walther Management GmbH bislang mehr als 100 Unternehmensverkäufe im Mittelstand erfolgreich abgeschlossen. Günstig wirkt es sich dabei aus, wenn der Verkäufer das Unternehmen nach dem Verkauf noch 18 bis 20 Monate in die neuen Hände überführt. Der Unternehmer sollte auch eine klare Vorstellung davon haben, wie er seinen dritten Lebensabschnitt gestalten will. Das erleichtert das Loslassen. Und er sollte eine realistische Erwartung im Hinblick auf den zu erzielenden Kaufpreis hegen. Gerade wenn die Kaufpreisvorstellung des Unternehmers nicht von vornherein er-

„Wichtig ist, dass sich der übergabewillige Unternehmer persönlich entbehrlich macht.“

Mark Walther, geschäftsführender Partner bei der Walther Management GmbH



Foto: Walther Management GmbH

reicht werden kann, empfiehlt Walther, das Unternehmen in einer Vorbereitungsphase zu optimieren. „Die Braut schmücken“ heißt dies in der Beraterszene. Walther spricht lieber davon, ein Unternehmen „fit for sale“ zu machen: „Häufig ist es sinnvoll, Strukturen zu vereinfachen, ertragssteigernde Potenziale auszubauen und ertraglose Äste abzuschneiden.“

Dazu gehört auch, Verbindlichkeiten, Bestände und Kundenforderungen zu optimieren sowie rechtliche und steuerliche Risiken wie etwa unklare Eigentumsverhältnisse, vertragliche Differenzen oder Rechtsstreitigkeiten zu klären. „Wichtig ist zudem, dass sich der übergabewillige Unternehmer persönlich entbehrlich macht, indem er zum Beispiel eine zweite Führungsebene aufbaut“, sagt Walther.

Solche Maßnahmen stärken die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Und die ist beim Thema Übergabe wesentlich wichtiger als die Zahlen der Vergangenheit, sagt Markus Neuner, Nachfolgeexperte der IHK für München und Oberbayern: „Die Grenze zwischen ‚etabliert‘ und ‚veraltet‘ wird gerade in Zeiten der Digitalisierung neu gezogen und vom Käufer bestimmt.“

Professionelle Unterstützung kann die Chance vergrößern, einen Nachfolger außerhalb der Familie zu finden. So kontaktieren zum Beispiel die Berater der Walther Management GmbH pro Transaktion im Schnitt 100 potenzielle Käufer. Nach Absprache mit dem Verkäufer sind darunter klassische Finanzinvestoren, aber auch strategische Käufer, also Unternehmen aus dem gleichen oder einem ähnlichen Markt. Als Nachfolger kommen zu-

dem interne und externe Führungskräfte in Frage, die mit einer Übernahme den Sprung in die Selbstständigkeit wagen.

„Zunächst präsentieren wir das zu verkaufende Unternehmen anonymisiert. Erst bei konkretem Interesse und nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung legen wir offen, um wen es sich handelt“, erklärt Walther. Im Grunde veranstaltet die Beratungsgesellschaft einen Bieterwettbewerb um den Verkauf des Unternehmens: Der Kandidat mit dem rundum besten Angebot erhält den Zuschlag.

Der Nachfolger kann deshalb durchaus auch einmal ein Kunde des Unternehmens sein wie bei ESB-Electronic. Auch wenn diese Konstellation eher selten sei, könnten sich „daraus durchaus attraktive Synergien ergeben“, so Walther. Der Kauf von ESB-Electronic verschafft Systart nämlich nicht nur Platz für weiteres Wachstum, sondern auch einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil: „Durch die Produktionskapazitäten der EBS können wir uns nun als Systemhaus präsentieren und unseren Kunden Komplettlösungen von der Entwicklung bis zur Produktion von Großserien bieten“, freut sich Bittner. „Die beiden Unternehmen passen perfekt zusammen – wie Puzzleteile.“ ■

Weitere Informationen unter:

 [www.ihk-muenchen.de/
unternehmensnachfolge](http://www.ihk-muenchen.de/unternehmensnachfolge)

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**

Markus Neuner, Tel. 089 5116-1259
markus.neuner@muenchen.ihk.de