

Vom Controller zum Unternehmer

Florian Oberndörfer bewies erst als Angestellter unternehmerisches Geschick und kaufte dann seinen Arbeitgeber, die starcode-Gruppe.

Dabei bildete die Finanzierung die größte Herausforderung. EVA ELISABETH ERNST

Die Tochter des Gründers hatte kein Interesse daran, das Unternehmen fortzuführen, und beim Verkauf an einen durchaus interessierten Mitbewerber wäre die Firma mit hoher Wahrscheinlichkeit zerschlagen worden – die Ausgangssituation für den Generationswechsel bei der heutigen starcode GmbH & Co. KG in Oberhaching bei München war alles andere als optimal. Doch Unternehmensgründer Hans Laaser hatte noch eine Alternative. Er verkaufte das Unternehmen an seinen Mitarbeiter Florian Oberndörfer, der 2007 als Controller und Produktionsleiter bei starcode eingestiegen war.

Damals waren dort fünf Mitarbeiter tätig, der Umsatz belief sich auf rund drei Millionen Euro. Heute erwirtschaftet das Unternehmen mit 70 Beschäftigten über 16 Millionen Euro Umsatz. „Ich arbeitete von Anfang an eng mit Hans Laaser zusammen, wodurch ich in kurzer Zeit sehr viel von ihm gelernt habe“, sagt Oberndörfer.

Das beeindruckende Wachstum von starcode ist auf die klare Positionierung zurückzuführen. Laaser entwickelte starcode zu einem der wenigen deutschen Komplettanbieter für Warenkennzeichnung und zu einem der 20 größten Etikettenhersteller in Deutschland. Das Unternehmen liefert Industrie-, Textil- und Handelsunternehmen maßgeschneiderte Lösungen – von selbstklebenden Blankolabels über bedruckte Preis-, Rücksende- oder Typenschild-Etiketten bis hin zu Textil- und Sicherheitsetiketten mit Hologrammen oder integrierten Minichips – und dazu die passenden Drucker, Scanner plus Etikettensoftware.

Einen maßgeblichen Beitrag zum Ausbau des Geschäfts leistete auch die Übernahme eines Mitbewerbers im Norden Deutschlands: 2013 kaufte Laaser die insolvente Stielow Label & Logistik GmbH in Norderstedt und übertrug Oberndörfer die Verantwortung für deren Restrukturierung.

„Dass es mir binnen eines Jahres gelang, Stielow wieder auf Kurs zu bringen, war quasi die Probe aufs Exempel“, sagt der heute 36-jährige Betriebswirt. Als er anschließend Laaser konkret auf das Thema Nachfolge ansprach, rannte er offene Türen ein: „Wir wurden uns schnell einig. Den gesamten Prozess begleitete unser Steuerberater Werner Zieglmaier aus Landshut, der auch beim Kaufpreis eine für beide Seiten faire Lösung fand“, sagt Oberndörfer, der das Potenzial der beiden damals noch getrennt wirtschaftenden Unternehmen kannte.

Die größte Herausforderung bildete die Finanzierung des Management-Buy-outs. „Da ich über kein nennenswertes Eigenkapital verfügte, kassierte ich von den Banken zunächst ausschließlich Absagen“, sagt Oberndörfer. „Eigentlich wollten wir die Übergabe Ende 2014 abschließen. Doch letztlich hat es ein Jahr gedauert, bis die Finanzierung unter Dach und



Foto: BayBG

„Da ich über kein nennenswertes Eigenkapital verfügte, kassierte ich von den Banken zunächst ausschließlich Absagen.“

Florian Oberndörfer, Inhaber der starcode GmbH & Co. KG



Foto: BayBG

„Viele Management-Buy-outs scheitern an einer zu geringen Eigenkapitalausstattung des potenziellen Käufers.“

Gabriela Epp, BayBG-Bereichsleiterin Unternehmensnachfolge

Fach war.“ Steuerberater Zieglmaier wies Oberndörfer schließlich auf das Angebot der BayBG Bayerische Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH hin, die Kapital für Nachfolgelösungen bei Mittelständlern zur Verfügung stellt und als stiller Teilhaber fungiert. „Viele Management-Buy-outs scheitern an einer zu geringen Eigenkapitalausstattung des potenziellen Käufers“, weiß Gabriela Epp (53), BayBG-Bereichsleiterin Unternehmensnachfolge. „Beteili-

Über 16 Millionen Euro Umsatz mit Etiketten & Co.

gungskapital kann helfen, diese Finanzierungslücke zu schließen.“

Die BayBG prüfte Oberndörfers Businessplan und sagte eine Beteiligung zu. Dennoch fehlte immer noch Kapital. Daher erklärte Laaser sich bereit, ein Verkäuferdarlehen zu gewähren. Schließlich schnürte die Hausbank ein Finanzierungspaket aus öffentlichen Fördermitteln plus klassischem Bank- und Immobiliendarlehen, so dass Oberndörfer zum 1. Oktober 2015 sämtliche Unternehmensanteile übertragen wurden.

Bis zum Geschäftsjahr 2015/16, das am 30. September 2016 endete, war Laaser noch als Geschäftsführer des Unternehmens in Oberbayern tätig, Oberndörfer leitete die Geschäfte in Norderstedt. Zum 1. Oktober 2016 wurden die beiden Gesellschaften in der starcode GmbH & Co. KG zusammengeführt, und Laaser schied offiziell aus dem Unternehmen aus.

Dennoch kommt der heute 66-Jährige nach wie vor jeden Tag ins Büro, was ganz im Sinne seines Nachfolgers ist. „Als freier Mitarbeiter baut Hans Laaser ein neues Marktsegment für uns auf und steht mir nach wie vor mit Rat und Tat zur Seite“, sagt Oberndörfer. „Ich bin ihm für seine Professionalität sehr dankbar, da man sich einen besseren und reibungsloseren Übergang nicht wünschen kann.“ Auf die Frage,



Foto: BayBG

was er bei seinem Management-Buy-out mit heutigem Wissen anders machen würde, muss er lange nachdenken: „Es ist alles wirklich sehr gut gelaufen“, meint er schließlich. „Nur das Thema Finanzierung würde ich weniger blauäugig angehen.“ ■

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Markus Neuner (Unternehmensnachfolge)

Tel. 089 5116-1259

markus.neuner@muenchen.ihk.de

Joachim Linke (Finanzierung)

Tel. 089 5116-1335

joachim.linke@muenchen.ihk.de