

## Matters

Die Nachfolge eines Firmeninhabers im Mittelstand ist alles andere als trivial. Und kein Fall gleicht dem anderen. Wenn der Eigentümer noch dazu eine starke Unternehmerpersönlichkeit ist und sein Lebenswerk übergibt, sind hochkarätige Spezialisten zur Unterstützung gefragt.

"Der ideale Kandidat muss in die Unternehmenskultur passen, ohne den Vorgänger zu kopieren."

(Stefan Eishold)



Es ist der richtige Job für mich. Axel Johannes Schreiner war endgültig überzeugt vom nächsten Arbeitgeber, als er mit seiner Frau an einem herrlichen Sommerabend das Privathaus von Stefan Eishold in München verließ. Schreiner war damals, im Jahr 2018, Top-Kandidat für den Geschäftsführerposten des alteingesessenen Druckhauses Pinsker Druck und Medien GmbH. Investor Eishold hatte kurz zuvor bei dem seit 140 Jahren bestehenden Unternehmen aus Mainburg in Niederbayern die Mehrheit übernommen und suchte nun einen operativen Chef für den Mittelständler.

"Ich hatte sofort ein gutes Gefühl", sagt Schreiner. "Das Treffen war der Deal-Maker", sagt der heute 47-Jährige im besten Managementdeutsch, "und war ein großer Vertrauensbeweis." Stefan Eishold denkt ähnlich über den Abend.

Schreiners Bewerbungsparcours bestand aber bei Weitem nicht nur aus dem Abendessen bei Investor Eishold. Einige Wochen zuvor hatte die Personalberatung von Apenberg & Partner Schreiner in einem ausgefeilten Prozess als den idealen Kandidaten für den Top-Posten identifiziert und Stefan Eishold vorgeschlagen. Mit ihm hatte sich Schreiner daraufhin im förmlichen Rahmen getroffen und war persönlich wie fachlich geprüft worden. "Der ideale Kandidat muss in die Unternehmenskultur passen, ohne den Vorgänger zu kopieren", sagt Stefan Eishold. Der Vorgänger heißt Horst Pinsker und hat das Unternehmen geprägt wie kein anderer. Nur logisch, dass der ehemalige Inhaber den Neuen kennenlernen wollte. Pinsker war vor allem der atmosphärische Aspekt wichtig und er hinterfragte, ob Schreiner zum Unternehmen passt.



Dieser Matchingprozess ist Standard, wenn Stefan Eishold tätig ist. Der heute 57-jährige Harvard-Absolvent gilt als untypischer Finanzinvestor. Seine in München ansässige ARCUS Capital AG hält viele Beteiligungen länger als die gewöhnlichen Vertreter der Branche. Deshalb möchte Stefan Eishold den Deal nicht nur finanziell, sondern auch personell abgesichert wissen. "Die ehemaligen Eigentümer müssen ausstrahlen, dass der neue Geschäftsführer für die Firma genau die richtige Wahl darstellt", sagt Eishold. Deswegen seien er und die Pinskers nach der Unterzeichnung des Kaufvertrags zusammen vor der Belegschaft aufgetreten, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zeitnah wie möglich zu informieren.

Ortswechsel. Von Mainburg aus geht es 750 Kilometer quer durch die Republik nach Norden, nach Hamburg. Hier sitzt der ebenfalls traditionsreiche Kinderbuchverlag Oetinger, 1946 gegründet, und damit Teil des deutschen Wirtschaftswunders. Auch bei Oetinger stand in den vergangenen Jahren eine Nachfolgeregelung an. 2017 übernahm Julia Bielenberg, Enkelin des Firmengründers, die Leitung der gesamten Verlagsgruppe und holte 2018 Christian Graef und Thilo Schmid mit in die Geschäftsführung. Ihre Mutter, Silke Weitendorf, zog sich zu ihrem 80. Geburtstag im April 2021 aus der Geschäftsführung zurück. Auf den ersten Blick wirkt die Nachfolge klassisch, wie man sie aus den vergangenen Jahrzehnten kennt: Ein Nachfahre übernimmt die Führung – auch wenn es deutlich häufiger ein Mann als eine Frau ist. Idealerweise wird dem Nachfolger sukzessive Verantwortung übertragen – und nicht zu einem Stichtag. Ganz so verlief es nicht bei Julia Bielenberg. Denn nach dem "Mich fasziniert das starke Engagement der Belegschaft für ihren Arbeitgeber, das geht über die eigentliche Profession weit hinaus."

(Axel Schreiner)



plötzlichen Tod ihres Vaters Uwe Weitendorf im Jahr 1996 kam mit der Übernahme der Geschäftsführung des der Verlagsgruppe zugehörigen Kindertheaterverlags gleich eine ganze Menge Verantwortung auf sie zu. 2014 wurde sie zusätzlich verlegerische Geschäftsführerin der Verlage Dressler und Ellermann, eines Tochterunternehmens der Gruppe.

Auch viele ihrer unternehmerischen Schritte liefen bei Julia Bielenberg nicht nach dem klassischen Nachfolgemuster ab. Denn die heute 51-Jährige schnitt damals schnell alte Zöpfe ab, modernisierte rasch das Verlagshaus, führte agile Arbeitsweisen ein, verlegte den Sitz des drittgrößten deutschen Kinderbuchverlags vom beschaulichen Stadtteil Duvenstedt ins quirlige Szeneviertel Altona, und damit einmal quer durch die Stadt, ein Kulturbruch mit Ansage. Gewöhnlich lassen Nachfolgerinnen und Nachfolger wichtige unternehmenskulturelle Bastionen des Vorgängers erst einmal unangetastet. "Ohne eine ständige Wachsamkeit und Erneuerung würden wir im Markt untergehen", sagt Bielenberg.

Unternehmensnachfolge im Mittelstand – es gibt wohl kein Thema, das Inhaber hierzulande mehr umtreibt und das dringender wird, je älter sie werden. Für den Einzelnen wie für die Volkswirtschaft ist es ein Dilemma. Die Zahl der Eigentümer, die einen Nachfolger suchen, nimmt zu. Die Zahl derer, die einen Betrieb gründen oder übernehmen wollen, sinkt. Das belegen etliche Studien. Der Nachfolgemonitor der KfW-Bankengruppe etwa weist seit einigen Jahren nur rund 70.000 sogenannte Übernahmegründungen pro Jahr aus, also die Übergabe an einen neuen Eigentümer, der einen bestehenden

Betrieb weiterführt. Anfang des Jahrhunderts zählten die Ökonomen noch 148.000 Übernahmegründer. Für die Druckbranche gibt es dem Verband Druck und Medien zufolge derzeit keine konkreten Zahlen.

Warum die Kurven von Angebot und Nachfrage auseinanderlaufen, hängt zum einen mit der demografischen Entwicklung zusammen. Die scheidende Unternehmergeneration hat deutlich weniger Kinder als ihre Vorfahren. Zudem wählen Kinder von Firmeninhabern aus einem deutlich größeren Angebot von Bildungs- und Berufswegen – und übernehmen immer seltener den elterlichen Betrieb. Laut einer Studie der WHU - Otto Beisheim School of Management und der Nachfolgeplattform CARL wollen nur noch zwölf Prozent der verkaufswilligen Inhaber ihre Firma innerhalb der eigenen Familie weitergeben. So bleibt nur die Alternative des Verkaufs. Das Druck- und Medienhaus Pinsker ist hierfür ein Beispiel: Die drei Töchter von Horst Pinsker entschieden sich für andere Laufbahnen. Der Fall Oetinger hingegen repräsentiert die Minderheit.

An möglichen Zielgruppen für die Verkaufsoptionen, etwa Mitarbeiter oder Manager des eigenen Unternehmens, externe Käufer, Wettbewerber oder Investoren, mangelt es indes nicht. Wie die WHU-Studie ergeben hat, ist die größte Gruppe der Befragten, nämlich 49,5 Prozent, auf der Suche nach einem strategischen oder finanziellen Investor. 21 Prozent wollen an eine externe Einzelperson verkaufen (Management-Buy-in), während nur 16 Prozent eine Übergabe an Mitarbeitende planten (Management-Buy-out). Dieser Wert ist deutlich niedriger als in vergangenen Studien.

"Ohne eine ständige Wachsamkeit und Erneuerung würden wir im Markt untergehen."

(Julia Bielenberg)

Axel Schreiner kennt die Zahlen. In den vergangenen Jahren hat er sich intensiv mit dem deutschen Mittelstand beschäftigt. Erfahrungen hat er zwar auch in der Konzernwelt gesammelt, hat zum Beispiel seine Diplomarbeit bei Siemens geschrieben, aber sein Herz schlägt für die kleinen und mittleren Firmen Deutschlands. "Ich möchte lieber operativer und entscheidungsstärker arbeiten und meine Zeit nicht mit interner Politik verbringen", sagt der Diplom-Betriebswirt. Bei Pinsker ging es darum, sich sensibel in das Unternehmen einzuarbeiten, die 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen und die Werte des Unternehmens



zu pflegen. "Mich fasziniert das starke Engagement der Belegschaft für ihren Arbeitgeber, das geht über die eigentliche Profession weit hinaus." Man sei mit Herzblut dabei, bringe sich empathisch ein.

Schreiner weiß um die großen Fußstapfen, die Altinhaber Horst Pinsker hinterlassen hat. Der heute 63-Jährige ist eine ganz besondere Persönlichkeit, ein herausragender Typ, wie Investor Eishold betont. Pinsker hat das Unternehmen als große Familie betrachtet, es wie ein Familienoberhaupt geführt. Jovial im Ton, hart in der Sache, sehr nahbar, eng an den Mitarbeitern, kennt er das Unternehmen wie kein Zweiter. Für Investor Eishold ist der Verkauf eines Unternehmens mit einer derartigen starken Unternehmerpersönlichkeit die Königsdisziplin der M&A-Transaktionen. Ähnlich anspruchsvoll sei der Chefwechsel.

Eine mission impossible gar für Schreiner? Kann er da womöglich nur verlieren? "Schreiner hat uns fachlich wie persönlich sehr überzeugt", bringt es Eishold auf den Punkt. "Er hat extrem viel Wissen in der Branche aufgebaut und bringt das nötige Fingerspitzengefühl und die notwendige Geduld mit, um Veränderungen behutsam anzuschieben." Schreiner habe zudem die Gabe, schnell Vertrauen aufzubauen und sich in die Besonderheiten der Unternehmenskultur hineinfinden zu können. Er verkörpere ideal die Unternehmenswerte Verlässlichkeit, Menschlichkeit, Zugehörigkeit, aber sei auch hinreichend ehrgeizig, Geld zu verdienen. Personalberater Michael Apenberg ergänzt: "Axel Schreiner ist sich nicht zu schade, Dinge selbst umzusetzen, für die es in Konzernen immer jemanden gibt."

Und das Druckhaus Pinsker? "Pinsker wollen wir nie wieder verkaufen", sagt Eishold, der das Unternehmen auch weiterhin als Familienunternehmen bezeichnet. Einmal Familienunternehmen, immer Familienunternehmen. Das gilt auch für Oetinger. "Mein oberstes Ziel ist, die Eigenständigkeit von Oetinger zu bewahren", sagt Chefin Julia Bielenberg.