



Produktion bei Heuschkel:
Der neue Eigner hat die Wende geschafft.

Florian Flicke Düsseldorf

Auf den ersten Blick war alles perfekt: erst BWL-Studium in Österreich und Frankreich, dann eine steile Karriere als Berater bei KPMG, gefolgt von der Tätigkeit als Restrukturierungsexperte bei einer namhaften Beteiligungsgesellschaft. Obendrein das private Glück mit Familie und schmuckem Eigenheim in seiner Heimatstadt Wien. Doch dem heute 43-jährigen Erik Petraschek fehlte etwas Entscheidendes in seinem Leben: „Ich wollte nicht länger nur der kluge Berater sein. Sondern selbst Chef eines mittelständischen Unternehmens werden – mit Gestaltungsspielraum und echter Verantwortung.“

Als Petraschek vor rund vier Jahren der DruckgussHersteller Heuschkel in Nürnberg angeboten wurde, griff er zu. Aus dem Consultant wurde der Chef von heute rund 100 Mitarbeitern. „Das Unternehmen war nicht öffentlich zum Verkauf angeboten worden. Es erforderte erst Überzeugungsarbeit und lange Gespräche, um Vertrauen bei Eigentümern und Banken zu schaffen“, sagt Petraschek. Heuschkel wurde 1911 als vierte deutsche Druckgießerei gegründet. Heute gibt es hierzulande geschätzt rund 500 Unternehmen dieser Art. Bis zu Petrascheks Einstieg führte die Eignerfamilie Heuschkel in vierter Generation.

Dass der neue Firmenchef von außerhalb kommt, ist in Deutschland angesichts der demografischen Entwicklung längst üblich. Wenn der eigene Nachwuchs bei der Nachfolge

abwinkt oder andere Talente besitzt, übernehmen immer öfter Externe die unternehmerische Verantwortung. Gut die Hälfte – genau 54 Prozent – der Eigentümer übergibt das Unternehmen noch an die eigenen Kinder oder an andere Familienmitglieder, hat das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) errechnet. Auf Platz zwei der Nachfolgeregelungen in Deutschland folgen bereits mit 29 Prozent Übertragungen an externe Führungskräfte oder der Verkauf an andere Unternehmen. Weitere 17 Prozent der Familienfirmen übertragen das Unternehmen laut IfM an eigene Mitarbeiter. Allein zwischen 2014 und 2018 stellte oder stellt sich bei etwa 135 000 deutschen Unternehmen die Übergabefrage, sagt das IfM voraus.

Hinter jedem einzelnen Fall steht eine Unternehmens- und Unternehmensgeschichte. Mitunter ist es auch

Nachfolge

Vom Berater zum Unternehmer

Tausende Mittelständler müssen demnächst die Nachfolge regeln. Immer öfter gehören die neuen Chefs nicht mehr den Eigentümerfamilien an.

„
Vor dem Kauf standen lange Gespräche, um Vertrauen bei Eignern und Banken zu schaffen.

Erik Petraschek
Investor

ein Schicksal; immer aber eine extreme Herausforderung. Als Erik Petraschek 2014 mit seiner Beteiligungsgesellschaft Auxeos 100 Prozent der Anteile an Heuschkel übernahm, war er sich der Größe der Aufgabe durchaus bewusst: „Zum Zeitpunkt der Übernahme war das Unternehmen nicht mehr geführt, sondern nur noch verwaltet. Es wirkte orientierungslos. Es fehlten Vision, Ziele, Managementstrukturen und moderne Prozesse.“

Zahlenmensch Petraschek sah jedoch „großes Potenzial in Geschäftsmodell und Mitarbeitern“. Die Zahlen geben ihm rückblickend recht: Seit Ende 2013 ist der Umsatz um mehr als 60 Prozent gestiegen – von 10,6 Millionen Euro auf zuletzt 17,2 Millionen Euro. Mittelfristiges Ziel: 20 bis 25 Millionen Euro.

Bis der Wiener die Firma auf Wachstumskurs gebracht hatte, musste er jedoch viele Probleme lö-

Vor dem Stabwechsel

Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland nach Wirtschaftszweigen 2014 bis 2018

Produzierendes Gewerbe	41 100
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	38 400
Handel	38 200
Personenbezogene Dienstleistungen	14 200
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Fischzucht	3 400

HANDELSBLATT Quellen: IfM Bonn

sen – und verbrachte „manch schlaflose Nacht“, wie er gesteht. Der Vertrieb war erlahmt, die Produktionsprozesse veraltet, die zweite Führungsebene fehlte, und selbst ein simples ERP-System für Einkauf, Produktion und Auftragseingang war nicht vorhanden. Fast schockiert registrierte Petraschek nach dem Einstieg, dass bei Heuschkel niemand arbeitete, der „originär einmal einen Beruf wie den des Gießers erlernt oder ein Ingenieurstudium mit Schwerpunkt Guss absolviert hat“. Erich Josephs, Beirat des Unternehmens und ein enger Vertrauter Petrascheks: „Um es auf den Punkt zu bringen: Ein grundlegender Turnaround war notwendig.“

Mehr Übernahmen

Heuschkel ist kein Einzelfall. Der Markt für Unternehmensübernahmen aus Krisensituationen heraus, Distressed M&A genannt, wächst in Deutschland rasant. Der hohe Investitionsdruck bei Investoren, ein günstiges Finanzierungsumfeld und ein zunehmendes Interesse von Bietern aus dem Ausland sorgen für mehr Wettbewerb. Das ergab die kürzlich veröffentlichte Studie „Distressed M&A-Studie 2017“, für die das Beratungsunternehmen Roland Berger mehr als 200 Experten und Entscheider befragt hat. Für 2017 erwartet die Mehrheit eine Zunahme von Distressed M&As in den Bereichen Automobil (61 Prozent) und Konsumgüter (51 Prozent).

Die „Gleichzeitigkeit“ der Reformschritte ist verbunden mit einer „hohen Geschwindigkeit“ nach Ansicht von Petraschek und Josephs der entscheidende Faktor für den Erfolg eines unternehmerischen Kurswechsels. „Wir setzen auf Sprints“, nennt es Petraschek. Dabei mussten er, der kühle Rechner, und der emotionaler veranlagte Josephs vor allem eines: die veränderungsbereiten Mitarbeiter auf ihrem Weg mitnehmen. „Sie sollten ihren Beruf wieder mit Selbstbewusstsein ausüben“, meint Petraschek. Dazu holte das Duo externe Experten von Wettbewerbern, um die Mannschaft zu verjüngen. Petraschek ist als Unternehmer so richtig auf den Geschmack gekommen: „Heuschkel war erst der Anfang. Mein Ziel ist es, Firmen zu kaufen und weiterzuentwickeln, bei denen die Eigentümer sich zurückziehen wollen. Der deutsche Mittelstand bietet insbesondere bei traditionellen Industriebetrieben großes Potenzial.“