



Mehrheit verkaufen, Führung behalten

2019 verkaufte **Ingo Steinel** 75 Prozent seines Unternehmens. Daraufhin ging er aber nicht in den Ruhestand, sondern blieb Geschäftsführer der **STEINEL Gruppe**. Jetzt entscheiden andere mit.

VON JOHANNES SILL

Ingo Steinel übernahm das Unternehmen von seinem Vater. Auf seine eigenen Kinder will er möglichst wenig Druck ausüben.

Foto: STEINEL Gruppe

Manchmal fühle ich mich wohl mit meiner Entscheidung, aber manchmal stehe ich morgens auf und frage mich: „Was hast du dir eigentlich dabei gedacht?“, sagt Ingo Steinel. Der 54-Jährige ist Geschäftsführer der STEINEL GmbH. Genauer: Er ist Geschäftsführender Gesellschafter, aber in einer Minderheitsrolle. Vom Unternehmen, das sein Vater Heinrich Wolfgang Steinel 1959 gründete, hält Ingo Steinel nur noch 25 Prozent. Die Transaktion, die ihn vom alleinigen Eigentümer zum Minderheitsgesellschafter machte, fand im Jahr 2019 statt. Damals hatte das Unternehmen 1.520 Mitarbeiter und erzielte 160 Millionen Euro Umsatz. Der Weg zum Verkauf der Mehrheit seiner Anteile hatte für Steinel aber schon zwei Jahre vorher begonnen.

Um Weihnachten 2017 traf er sich mit seinen Führungskräften zu einem zweitägigen Strategie-Workshop. Ohne Moderator, wie er sagt. Es ging um Zukunftsszenarien. Das Unternehmen stand damals vor der Herausforderung, zwei neue Produkte auf den Markt zu bringen. Die STEINEL GmbH ist in unterschiedlichen Bereichen tätig. Sensortechnik und Lichtsteuerung gehören zum Geschäftsmodell, aber auch Heißluftgeräte und Heißklebepistolen. Die beiden Innovationen, die 2018 auf den Markt kommen sollten, waren aus dem Bereich Sensorik. Sie seien wegweisend, aber sehr erklärungsbedürftig gewesen, sagt Steinel. Das hieß für die Teams im Unternehmen also mehr Support und die Ergänzung völlig neuer Vertriebswege.

Erfolgreiche Partnersuche in der Industrie

Der Roll-out der Produkte werde organisch aus dem Unternehmen heraus nicht zu stemmen sein, um zukunftsfähig zu bleiben, waren sich die Führungskräfte und ihr Geschäftsführer einig. Das Familienunternehmen müsse sich öffnen, um die Produkte schnell an den Kunden zu bringen. Dafür werde es einen Wachstumspartner brauchen, war das Ergebnis des Workshops. Der monetäre Aspekt eines Gesellschaftereinstiegs spielte zwar eine Rolle, sagt Steinel. Noch wichtiger war ihm aber, einen Partner zu finden, der Verständnis für das Unternehmen und dessen Herausforderungen mitbringt. In seiner Vision sollte der Partner aus einer benachbarten oder – noch besser – aus der eigenen Branche kommen.

Blauäugig sei er die Suche nach einem strategischen Partner dann angegangen, sagt der Geschäftsführer heute. Denn sein Blick sei getrübt gewesen. 1997 war Ingo Steinel in das Familienunternehmen eingestiegen. Schon früh hatte sein Vater ihm signalisiert, dass er den von ihm gegründeten Betrieb übernehmen solle – und der Sohn wollte nicht Nein sagen. Während seiner Zeit als Geschäftsführer überstand die STEINEL Gruppe mehrere Krisen,

unter anderem die Konsumkrise in den Jahren 2005 und 2006 als, wie Steinel sagt, die „Geiz ist geil“-Mentalität im Markt herrschte. Auch die Finanzkrise 2008 traf die Unternehmensgruppe hart. Um 50 Prozent brach der Umsatz damals ein. Da das Unternehmen trotz allem noch im Markt einen Platz hatte, war Steinel überzeugt von seiner Unternehmensgruppe, deren Strukturen und Produkten.

Diese Meinung teilten potentielle Partnerunternehmen jedoch nicht. Während Steinel die Stärken seines Unternehmens darin sah, in unterschiedlichen Bereichen unterwegs zu sein, bewerteten sie die STEINEL Gruppe als zu heterogen – immerhin reichten die Produkte von der Sensorik bis zur Heißluftpistole. Unterschiedliche Meinungen gab es auch mit Blick auf den Bereich, der speziell von dem Wachstumspartner profitieren sollte: die Leuchtenherstellung mit integrierter Sensorik. Potentielle Investoren sahen diese nicht als gewinnbringendes Feld an, bedauert Steinel.

Die Kultur des Unternehmens erhalten

Ein Industrieunternehmen als Wachstumspartner fand er daher nicht. Steinels Berater gingen im nächsten Schritt auf klassische Investoren zu. Die Abkehr vom industriellen Partner sei ihm nicht leichtgefallen, sagt Steinel. Unternehmer aus seinem Bekanntenkreis hatten schlechte Erfahrungen mit klassischen Private-Equity-Investoren gemacht. Aber er musste sich eingestehen, dass seine Vision nicht zu erreichen war. Und für das geplante Wachstum und die damit verbundene Zukunftssicherung war ein Partner unabdingbar.

Zwar kamen die Vertreter der Private-Equity-Häuser gut vorbereitet auf Steinel zu – und deren Angebote seien finanziell durchaus reizvoll gewesen, erinnert er sich. Aber er habe immer das Gefühl gehabt, es ginge nur um Zahlen und nicht um die Erhaltung der DNA des Unternehmens: „Was hinter dem Unternehmen steckte, war ihnen egal. Sie wollten die verschiedenen Bereiche zerschlagen, sich auf das Kerngeschäft fokussieren und hatten Pläne, die Produktion in weiten Teilen aufzugeben“, sagt der Unternehmer. Das wollte er jedoch nicht zulassen, an der Unternehmensphilosophie, den Strukturen und Standorten sollte sich nichts ändern.

Problematisch war auch ein weiterer Faktor, der für den Familienunternehmer Bedingung für eine Zusammenarbeit war: Ingo Steinel wollte Geschäftsführender Gesellschafter bleiben, das Unternehmen weiter begleiten und mitgestalten, wie es sich mit dem Kapital des neuen Gesellschafters entwickeln würde. „Außerdem war ich mit 52 noch zu jung für die Karibik“, sagt der Ostwest- >>

>> fale und lacht. Doch an seinen Bedingungen scheiterten die Gespräche mit diversen Investoren.

Gemeinsam gestalten

Nach langer Suche fand sich schließlich doch ein Investor, dem Steinel große Anteile seines Unternehmens anvertrauen wollte. Der Kontakt zur ADCURAM Group AG stammte aus dem Netzwerk seiner Berater. Anders als Private-Equity-Fonds versteht sich das Unternehmen als Industrieholding. Sie bot ihm operative Unterstützung an und sagte ihm die Dinge zu, die ihm wichtig waren: Das Gesamtkonstrukt der Unternehmensgruppe sollte erhalten bleiben, die wichtigsten Werke erhielten eine Bestandsgarantie, in die Gesellschaftervereinbarung wurde ein klar umrissenes Weiterverkaufsverbot hineingeschrieben, und Ingo Steinel selbst blieb beteiligt und Mitglied der operativen Geschäftsführung.

Zwar mache eine solche Konstellation Verhandlungen komplizierter, sagt ADCURAM-Vorstand Dr. Philipp Gusinde. Da nach der Transaktion beide Vertragspartner zusammen das Unternehmen führen, müsse es auch persönlich passen. „In den meisten

Fällen ist der Verkauf einer Mehrheit des Unternehmens ein klarer Cut. Es gibt wenige Beispiele, in denen der Verkäufer langfristig an Bord bleiben möchte und weiter als Geschäftsführer agiert. Die meisten Verkäufer ziehen sich in ein Aufsichtsgremium zurück.“ Doch Gusinde sieht auch entscheidende Vorteile. Bleibe der alte Alleingesellschafter operativ an Bord, sei das beispielsweise ein gutes Zeichen für die Mitarbeiter. „Sie wissen dann, dass es keinen Bruch mit dem gibt, was das Unternehmen vor der Transaktion ausgemacht hat.“ Auch in der Kommunikation mit Kunden helfe es, wenn derselbe Geschäftsführer Ansprechpartner bleibt.

Intern hat Steinel den Verkauf der Anteile transparent gestaltet. „Es hat mich Überwindung gekostet, offen ins Unternehmen zu kommunizieren, dass ein neuer Gesellschafter dazukommen wird. Das traut sich nicht jeder.“ Aber einen solchen Prozess gesund über die Bühne zu bringen verlange eben Offenheit, ist er sich sicher. Knapp zwei Jahre sind seitdem vergangen. Knapp vier Jahre, seitdem Ingo Steinel die Entscheidung gefällt hatte, große Anteile am Unternehmen zu veräußern. Die Zeit sei vergangen wie im Flug. Wie ist sein Fazit als Minderheitseigentümer und Ge-

schäftsführer? „Unsere Grundstrategie hat sich mit dem Einstieg nicht geändert“, resümiert Steinel. Die Unternehmensgruppe sei weiterhin so breit aufgestellt wie vorher, ginge aber strategisch neue Wege. „Ich kannte immer Wettbewerber, die gut zu unserem Portfolio gepasst hätten. Ansprachen dieser Art an Unternehmerpersönlichkeiten, die in direktem Wettbewerb stehen, sind aber oft problematisch“, sagt er. Von dem M&A-Know-how seines neuen Partners profitiert er nun. Durch Zukäufe sei in den kommenden Jahren eine Umsatzsteigerung von 160 auf 250 Millionen Euro möglich, wagt Philipp Gusinde von ADCURAM eine Prognose.

Ein neue Führungsstruktur

Dass er sein Unternehmen nicht mit demselben Selbstverständnis führen werde wie zuvor, war ihm schon vor der Transaktion klar, sagt Ingo Steinel. In die Geschäftsführung wurde eine weitere Person berufen. Die oberste Ebene auf breitere Füße stellen, nennen die Vertragspartner das. Einige operative Aufgaben hat Steinel im Zuge dessen abgegeben. „Ich musste meine Rolle neu finden“, sagt er. Darauf müsse man sich einstellen, möchte er anderen Unternehmern mit auf den Weg geben.

Seine Kinder hätten weniger Druck, im Unternehmen nachzuzufolgen, als er das hatte, glaubt Steinel. Das sei typisch für solche Mehrheitskonstrukte, ergänzt Gusinde. „Ist der Großteil des Familienvermögens nicht mehr im Unternehmen, ändert sich das Verhältnis zur Nachfolge. Sie ist weniger erzwungen, weil das Unternehmen nicht mehr einziges Asset der Familie ist.“

Die Herausforderungen, die auf das Unternehmen zukommen, wünsche er seinen Nachfolgern ohnehin nicht, sagt er. „Es gibt ständig neue Auflagen, Regularien und Richtlinien, das ist mir unverständlich. Da macht man im Ausland ein bisschen mehr Umsatz, schon muss man sich mit verschärfter internationaler Steuerprüfung auseinandersetzen. Vor allem sind in diesem Geschäft unkalkulierbare Risiken im Rahmen der rasant fortschreitenden Digitalisierungsprozesse zu erwarten.“ Diese Dinge müssten seine Kinder zum Glück nicht schultern, sagt Steinel. So ist das eben mit dem Wachstum, möchte man ihm entgegenen. Es kommt nicht ohne Hürden. Das weiß Steinel ja selbst am besten. ■

Wie trennt man sich vom Lebenswerk?

Was in einer Gesellschaftervereinbarung geregelt werden kann:

- Regeln zum Ausstieg des Vertragspartners
- Mitbestimmungsrechte der Partner
- Regelungen zu einem Verkauf eines Partners
- Vereinbarungen zur Dividendenpolitik
- Besetzung des Beirats
- Rolle des Beirats: z.B. nur beratend oder mit Freigabekompetenz ■

Impressum

Verlag:
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe,
Frankenallee 71–81,
60327 Frankfurt am Main,
E-Mail: verlag@faz-bm.de
HRB Nr. 53454,
Amtsgericht Frankfurt am Main

Geschäftsführer:
Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Chefredakteurin: Petra Gessner (v.i.S.d.P.)

Verantwortlich für Anzeigen:
Heike Schwerdtfeger, Objektleiterin
Telefon: (069) 75 91-23 57
E-Mail: h.schwerdtfeger@wirmagazin.de

Redaktion: Sarah Bautz, Stefan Dworschak,
Christoph Hämmelmann, Johannes Sill
wir-Magazin,
Subbelrather Str. 15a, 50823 Köln
Telefon: (069) 75 91-26 16
E-Mail: redaktion@wirmagazin.de

Herausgeber: Erwin Sticking

Mitherausgeber: Jörg Eigelshoven,
Felix Fiege, Jens Fiege, Torsten Groth,
Dr. Christian-Titus Klaiber, Martin
Krengel, Stefan Messer, Oliver Möller,
Christiane Underberg

Aboservice: Simone Schnell
Telefon: (069) 75 91-30 20
E-Mail: aboservice@wirmagazin.de

Jahresabonnement:
Inland: 48,- Euro inkl. MwSt.
und Porto für vier Ausgaben.
Einzelpreis: 15,- Euro inkl. MwSt.
und Porto
Ausland: auf Anfrage

Titelbild: STIHL

Druck und Verarbeitung:
Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co.
KG, Emsstraße 14, 65618 Selters

Gestaltung & Konzept: Ina Wolff,
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH

© Alle Rechte vorbehalten.
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH, 2021.
Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in
gedruckter und digitaler Form vertrieben
und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine
Verwertung der urheberrechtlich geschütz-
ten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche
Zustimmung des Verlages unzulässig und
strafbar, sofern sich aus dem Urheber-
rechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist
nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfäl-
tigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu
speichern oder nachzudrucken. Insbeson-
dere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau
einer Datenbank verwendet oder an Dritte
weitergegeben werden. Vervielfältigungs-
und Nutzungsrechte können Sie beim
F.A.Z.-Archiv unter nutzungsrechte@faz.de
oder Telefon: (069) 75 91-29 01 erwerben.
Nähere Informationen erhalten Sie hier:
www.faz-archiv.de/nutzungsrechte.

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden
sorgfältig recherchiert und zusammenge-
stellt. Für die Richtigkeit und Vollstän-
digkeit des Inhalts des Magazins „wir“
Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt
eingesandte Manuskripte und Fotografien/
Grafiken wird keine Haftung übernommen.
Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedin-
gungen, die auf der Homepage abgedruckt
sind.

ISSN 1862-7161

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe