

„Wir haben uns immer mitgenommen gefühlt – das war entscheidend.“

Nach über 30 Jahren Familienunternehmertum und einem mehrjährigen Verkaufsprozess blickt Friederike Hein auf die Transaktion der Hein Verpackungen GmbH zurück. Im Interview berichtet sie über die Herausforderungen eines komplexen M&A-Prozesses, die besondere Dynamik innerhalb einer Gesellschafterfamilie – und darüber, warum neben Fachkompetenz vor allem Empathie, Kommunikation und ein ausgewogener Blick auf beide Seiten zum erfolgreichen Abschluss beigetragen haben.

INTERVIEW Elisabeth Wenkemann, Concentro Management AG

CONCENTRO Frau Hein, was war der Hintergrund für den Verkauf Ihres Unternehmens?

FRIEDERIKE HEIN Wir sind seit über 30 Jahren im Unternehmen tätig und führen es in der vierten Generation. Meine beiden Brüder und ich haben das Geschäft immer gemeinsam gemacht. Irgendwann haben wir uns aber die Frage gestellt, wie es weitergeht. Wir hatten unterschiedliche familiäre Situationen, zum Teil waren die Kinder noch zu jung – und wir haben uns bewusst dagegen entschieden, das Unternehmen in die nächste Generation zu übergeben. Parallel wurden wir von Investorensseite angesprochen und haben uns erstmals konkret mit dem Thema Verkauf beschäftigt.

Wie kam es dann letztlich zur Zusammenarbeit mit der Concentro?

Das war tatsächlich eher zufällig. Im Gespräch mit Michael Raab hat sich einmal herausgestellt, dass Concentro genau das macht, was wir gesucht haben. Und dann sind wir gemeinsam in den Prozess gestartet.

Wie haben Sie die Zusammenarbeit über die Zeit erlebt?

Die Zusammenarbeit war über die gesamte Zeit sehr kompetent, das Team der Concentro immer ansprechbar und vor allem sehr zuverlässig, auch in der

Geschwindigkeit. Egal, mit wem wir es zu tun hatten: Wir haben immer schnell Antworten bekommen.

Was für mich persönlich aber wirklich entscheidend war, ist dieses Verständnis für die Besonderheiten eines Familienunternehmens. So eine Konstellation bringt einfach unterschiedliche Befindlichkeiten mit sich und die müssen sensibel gemanagt werden. Und genau das ist passiert. Das ist keine Selbstverständlichkeit.



FRIEDERIKE HEIN

Als Teil der Unternehmerfamilie war sie maßgeblich am mehrjährigen Verkaufsprozess des Unternehmens beteiligt und gestaltete gemeinsam mit ihren Geschwistern die Umsetzung der Transaktion.

Gab es besondere Herausforderungen im Prozess?

Die größte Herausforderung lag klar auf Käuferseite. Es gab eine Phase, in der der Deal faktisch bereits als gescheitert galt. Unter anderem auch vor dem Hintergrund der von den USA angekündigten Zölle, die auf Käuferseite für erhebliche Unsicherheit sorgten. Zwischenzeitlich wurde der Prozess sogar gestoppt, da der Käufer signalisierte, aussteigen zu wollen.

In dieser kritischen Phase war die Kommunikation entscheidend: Die Abstimmung von Concentro mit dem M&A-Verantwortlichen auf Käuferseite war durchweg sehr besonnen und professionell. Genau diese ruhige und strukturierte Vorgehensweise hat dazu beigetragen, Vertrauen zurückzugewinnen und den Prozess schließlich wieder aufzunehmen und erfolgreich weiterzuführen.

Wie schätzen Sie das ein, lag darin letztlich der größte Mehrwert der Zusammenarbeit?

Ja. Ein ganz wesentlicher Punkt war für mich dieser Balanceakt zwischen Käufer- und Verkäuferseite.

Man neigt oft dazu, sich auf bestimmte Themen festzubeißen – und da ist es extrem wichtig, dass jemand von außen immer wieder einordnet, beide Perspektiven beleuchtet und uns auch mal sagt: „Schaut euch das nochmal aus der anderen Sicht an.“

Gleichzeitig wurde auch gegenüber der Käuferseite klar kommuniziert. Dieser Ausgleich, das war für mich wirklich ein großer Mehrwert.

Und dazu kommt: Wir wurden immer mitgenommen. Wir wussten immer, wo wir stehen und warum Entscheidungen so getroffen werden.

„Wir wussten immer, wo wir stehen und warum **ENTSCHEIDUNGEN** so getroffen wurden.“

FRIEDERIKE HEIN

Welche Rolle hat die Aufbereitung der Zahlen gespielt?

Eine sehr große. Gerade im Mittelstand arbeitet man ja oft anders und stellt Dinge nicht so dar, wie es ein Konzern oder Investor erwartet. Da war es enorm hilfreich, unsere Zahlen so aufzubereiten, dass sie für die Gegenseite verständlich und nachvollziehbar sind. Das schafft einfach eine ganz andere Gesprächsbasis.

Gab es einen entscheidenden Meilenstein im Prozess?

Ja, also ein ganz klarer Meilenstein war für uns das Closing. Vor allem vor dem Hintergrund, dass es ja zwischenzeitlich schon die Ansage gab, der Deal sei gestorben. Und dass wir dann trotzdem zum Abschluss gekommen sind – das war für uns schon der entscheidende Moment.

PROJEKTDATEN AUF EINEN BLICK

• Branche	Industrie Verpackung
• Projektstart	2023
• Projektziel	Unternehmensnachfolge
• Projektergebnis	Unternehmensverkauf an internationalen Konzern
• Projektabschluss	2026

Welche Empfehlungen würden Sie anderen Unternehmen geben in dieser Situation geben?

Rückblickend merkt man, wie wichtig es ist, zentrale Punkte frühzeitig klar anzusprechen: Also wer welche Rolle einnimmt, was man gegenseitig erwartet und natürlich auch, wie die finanziellen Rahmenbedingungen aussehen. Wenn diese Klarheit von Anfang an besteht, kann man den ein oder anderen Punkt noch gezielter und bewusster verhandelt.

Und der zweite Punkt, den man im Blick haben sollte, ist die eigene Zahlenbasis. Damit sollte sich ein Unternehmen früh beschäftigen und die Zahlen so aufstellen, dass man auf Augenhöhe mit den anderen Projektbeteiligten sprechen kann.

Rückbetrachtend, wie haben Sie die Zusammenarbeit mit Concentro erlebt?

Sehr positiv. Wir haben uns die ganze Zeit sehr gut begleitet gefühlt, sowohl fachlich als auch kommunikativ. Gerade in den entscheidenden Phasen war die Abstimmung immer klar, strukturiert und sehr verlässlich.

Was ich besonders hervorheben möchte: Auch bei Wechseln auf Beraterseite hat es keinerlei Reibungsverluste gegeben. Es gab wirklich keine „Ruckler“ oder Übergabeprobleme. Alles war durchgängig sauber organisiert, gut vorbereitet und transparent kommuniziert. Für uns hat sich das zu jedem Zeitpunkt stimmig angefühlt.

Insgesamt hatten wir immer das Gefühl, in guten Händen zu sein – und wir würden den Weg mit Concentro jederzeit wieder so gehen. ■■■