

Stolpersteine und Hürden zum Ende einer erfolgreichen Selbstständigkeit

Ende einer erfolgreichen Karriere

Seit über einem halben Jahrhundert ist das Familienunternehmen, die Druckerei Preuß GmbH in Ratingen, erfolgreich jeder Herausforderung innerhalb des Druckmarktes begegnet. Geschäftsführer Alfred Preuß führt das Unternehmen in zweiter Generation und sah sich nun gegen Ende seines Arbeitslebens mit der Herausforderung konfrontiert, seinen Betrieb entweder zu Lasten seiner langjährigen Mitarbeiter zu liquidieren oder einen geeigneten Nachfolger für eine Betriebsübergabe zu finden. Ein steiniger Weg, den er so nicht erwartet hatte und auf dem er letztendlich doch eine faire Lösung für alle Beteiligten gefunden hat.

Bei der Druckerei Preuß handelt es sich um eine kleine bodenständige Offsetdruckerei mit zuletzt 11 Mitarbeitern, die sich nunmehr seit über fünf Jahrzehnten einen Namen, der für bewährte Druckqualität steht, gemacht hat und die für bekannte Industriekunden und Werbeagenturen aus der Region „Essen-Düsseldorf“ ein breites Portfolio vielfältiger Drucksachen fertigt, das vom einfachen Flyer bis zum hochwertigen Geschäftsbericht mit Prägung und Stanzung reicht. Vor rund vier Jahren investierte Geschäftsführer Alfred Preuß in eine neue Speedmaster XL75 mit LED-UV-Trocknung und profitierte seither von den Vorzügen einer automatisierten Inline-Farbbregelung, einer deutlich höheren Produktionsgeschwindigkeit und einem signifikanten Kapazitätswachstum.

„Wir haben zum richtigen Zeitpunkt den Umstieg auf die moderne Technik gewagt. In den vier Jahren, in denen die



Mit einem lachenden und einem weinenden Auge übergibt Alfred Preuß, Inhaber und Geschäftsführer der Druckerei Preuß GmbH, den Staffelstab an rossimedia, mit dem guten Gefühl, eine faire und verantwortungsvolle Lösung gefunden zu haben, die auch seine Mitarbeiter nicht außen vor lässt.

neue Maschine jetzt bei uns läuft, haben wir mit ihr solide die Abschreibung sowie das notwendige Geld für den gesamten Betrieb verdient. Auch aus heutiger Sicht war der Schritt richtig, nichtsdestotrotz wurde es so langsam Zeit, sich darüber Gedanken zu machen, wie es nach meinem aktiven Berufsleben mit dem Betrieb weitergehen sollte“, berichtet Alfred Preuß. „Ursprünglich hatte ich geplant, bis zu meinem 69. Lebensjahr – also noch drei Jahre – zu arbeiten, bis die Druckmaschine komplett abgeschrieben sein würde. Das hätte ich auch gerne gemacht, gesundheitliche Einschränkungen gab es für mich nicht, doch auch unser Geschäft wurde durch Corona stark eingeschränkt und wir mussten für einige Monate auf die Möglichkeit zur Kurzarbeit zurückgreifen. In der Folge intensivierte ich die Planung einer Nachfolgeregelung nochmals.“

Die Druckerei Preuß verfügt über rund 10 sogenannter „A-Kunden“, mit denen das Unternehmen jeweils 6 Prozent seines Umsatzes generiert, der Rest wird über kleinere Aufträge erwirtschaftet. Doch das unternehmerische Risiko durch die relativ überschaubare Anzahl an „A-Kunden“ ist für ein kleines Unternehmen wie die Druckerei Preuß recht hoch, wenn einer dieser Kunden ausfallen sollte.

„Neue Kunden in dieser Größenordnung sind extrem schwer zu gewinnen. Um dies abzufedern, hätten wir uns bereits vor zehn Jahren anders positionie-

ren müssen und unseren Verkauf intensivieren und mit einem weiteren Außendienstler aufbauen müssen, um den Kundenstamm insgesamt zu vergrößern. Doch diesen Schritt habe ich zum damaligen Zeitpunkt aufgrund der fehlenden Nachfolge innerhalb der Familie nicht mehr gemacht. Trotzdem haben wir anders als viele der großen Druckereien nicht nur überlebt, sondern insgesamt erfolgreich gewirtschaftet. Unser Erfolgsrezept war und ist ein extremer Service für die Kunden. Diese hohe Kundenbindung erlaubte uns zwar, ein über dem Branchenschnitt liegendes Preisniveau zu erzielen, doch dieser Service erfordert auf Unternehmerseite auch enormen Einsatz. Aber insgesamt sind wir stolz auf dieses Geschäftsmodell, das uns sicher durch alle Krisen geführt hat. Das ist eine Leistung, die mir als Unternehmer extrem wichtig ist und die man nicht aus den Augen verlieren darf“, blickt der Geschäftsführer zurück.

ZWISCHEN VERANTWORTUNG FÜR DIE MITARBEITER UND EIGENEM UNTERNEHMERISCHEN RISIKO

Doch wie sollte das Problem eines Nachfolgers gelöst werden, ohne diesen Schritt auf dem Rücken der Mitarbeiter auszutragen oder als Unternehmer komplett das finanzielle Risiko der langfristigen Unternehmenssicherung zu übernehmen? Die Suche nach einem passenden Nachfolger blieb erfolglos. Innerhalb der eigenen Familie hatte nie-

mand Interesse, den Betrieb weiterzuführen. Und von den Mitarbeitern war niemand dazu bereit, den großen Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Das Risiko, einen geeigneten Geschäftsführer anzustellen und aufzubauen, der den Betrieb unter dem etablierten Firmennamen weiterführt, war Alfred Preuß schlichtweg zu groß. „Sollte ein fremder Geschäftsführer sich als ungeeignet erweisen und falsche Entscheidungen treffen, müsste ich u.U. in ein paar Jahren an meinen Schreibtisch zurückkehren, um das Schlimmste zu verhindern oder würde bei dieser Alternative meine Altersvorsorge verlieren“, resümiert Alfred Preuß. Als kleine Druckerei, die immer als GmbH geführt wurde, muss man natürlich berücksichtigen, dass wie so häufig bei kleinen Familienbetrieben auch die Altersversorgung von ein oder zwei Generationen über den eigenen Betrieb realisiert wurde, was für die Familien ja immer auch mit relativ hohen Risiken verbunden ist, wenn das Unternehmen nicht immer erfolgreich weitergeführt wird. Gerade bei den vielen kapitalintensiven Unternehmen der Druckbranche hat der strukturelle Wandel gezeigt, dass diese Familien langfristig besonderen Risiken ausgesetzt sind.

„Ich habe mir die Entscheidung wirklich nicht leicht gemacht. Wie soll ich den Betrieb abwickeln, wenn keiner in der Familie den Betrieb weiterführen möchte und sich von den Mitarbeitern trotz der vielfältigen Möglichkeiten Existenzgründerdarlehen zu erhalten, die staatliche Institutionen zusammen mit dem Bankensystem bieten, letztendlich niemand getraut hat, mit eigenem finanziellen Engagement in die Druckbranche einzusteigen? Aufgrund der Lockdowns in den beiden Pandemie Jahren mussten diese Überlegungen, für die ich ursprünglich ja noch ein paar Jahre eingeplant hatte, nun von mir zu einem viel früheren Zeitpunkt angegangen werden, da

auch bei uns die Folgen der Lockdownzeiten, wie bei vielen Betrieben in der Druckbranche, mit sehr deutlichen Einbußen verbunden waren. Mittlerweile läuft das Geschäft wieder auf einem hohen Niveau, aber dennoch war es Zeit für eine Entscheidung“, so Alfred Preuß.

VON DER NACHFOLGERSUCHE ZUR GESCHÄFTSÜBERNAHME

Natürlich gibt es für eine relativ neue Druckmaschine, einen bestehenden Kundenstamm und einen gut eingeführten Namen verschiedene Interessenten. Das unbefriedigende an diesen Lösungen ist in der Praxis, dass die Frage der Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter in der Regel nicht befriedigend gelöst werden kann und letztendlich die Schließung des Unternehmens nicht zu vermeiden ist. Wie so oft im Leben kam schließlich auch für die Druckerei Preuß der glückliche Zufall ins Spiel. Schon seit einiger Zeit arbeitete man mit einem großen, verkaufstarken Unternehmen des Large-Format-Drucks zusammen. Dieses Unternehmen bietet seinen Kunden aufgrund seiner strategischen Ausrichtung ganzheitliche Lösungen für den Einkauf ihrer Druckprodukte an. Damit werden auch immer wieder Aufträge akquiriert, die nicht selbst gefertigt werden können. Durch die Zusammenarbeit mit einem ausgesuchten Kreis von Kooperations- und Zulieferbetrieben profitieren gerade größere Unternehmen beim Einkauf heterogener Druckprodukte von dem Know-how eines Lieferanten, der verschiedene Druckprodukte aus einer Hand anbietet. Mit der Ausrichtung auf die UV-Technologie war Alfred Preuß und sein Team der richtige Partner für hochwertige Offsetdrucke, sodass sich hier in der Vergangenheit schon eine vertrauensvolle Zusammenarbeit etabliert hatte.

EINE ECHTE PERSPEKTIVE

„Ich hätte nie gedacht, dass es so schwie-

rig ist, die eigene Selbstständigkeit auf eine anständige, saubere Art und Weise zu beenden, die auch den Mitarbeitern gegenüber gerecht wird. Es kann doch nicht sein, dass man sein Lebtag einen soliden Betrieb geführt hat, die rechtlichen Gegebenheiten jedoch keine Möglichkeiten vorsehen, bei fehlendem Nachfolger eine vernünftige Regelung der Abwicklung zu finden. Vielen meiner Kollegen blieb deshalb nur die Insolvenz als einzige tragbare Lösung, ihre Selbstständigkeit zu beenden“, moniert Alfred Preuß die gesellschaftlichen Missstände.

„Die kleinen und mittelständischen Betriebe haben es in unserer Wirtschaft überall schwer, in der kapitalintensiven Druckindustrie, wo handwerkliche Produktionsmethoden von industriellen abgelöst werden, ist es augenscheinlich besonders schwer. Die kleinen Offsetdruckereien haben in unserer Branche langfristig keine reelle Chance mehr, alleine am Markt zu überleben. Wir sind schlichtweg nicht groß genug, um das Preisniveau der großen Druckereien und Onlineanbieter halten zu können. „Von Spezialaufträgen, mit denen wir uns differenzieren könnten, gibt es einfach zu wenige am Markt, mit denen wir ausreichend Geld verdienen können. Dafür reicht das Kundenpotenzial selbst in den Ballungsgebieten wie bei uns einfach nicht. Wir verdienen die Miete, die Abschreibung und auch die Gehälter – eine Leistung, die, wie wir alle wissen, vielen Betrieben in der Vergangenheit nicht gelungen ist. Aber letztendlich einfach nur das Geld zu wechseln, ist kein zukunftsträchtiges Geschäft. Daher bin ich glücklich über die individuelle Lösung, die ich jetzt gefunden habe, und ich bin überzeugt davon, dass das Geschäftskonzept, die unterschiedlichsten Druckprodukte aus einer Hand anzubieten, erfolgreich sein wird, da sich auf allen Seiten sehr große Synergieeffekte ergeben. Ich glaube, dass das Konzept, künftig alles aus einer Hand anzubieten auf der Basis von zwei oder mehr Betrieben, die sich sinnvoll ergänzen, ihren jeweiligen Kundenstamm einbringen und bei dem jeder eine langjährige Expertise in seinem Segment mitbringt, eine echte Erfolgsgeschichte werden kann. Hier lassen sich Pakete und Dienstleistungen für die Kunden schnüren, mit denen dann auch kein Online-Drucker mithalten kann“, fasst Alfred Preuß optimistisch zusammen.



Alfred Preuß an seiner Speedmaster XL75 mit fünf Druckwerken und LED-UV-Trocknung.