

Von Vorbildern und Nachfolgern

Einen Verlag geordnet zu übergeben, ist heute nicht mehr so einfach. Gerade kleinere, unabhängige Unternehmen finden oft nur schwer einen Nachfolger. Viele Verleger sitzen das Problem aus – und gehen weiter ins Büro statt ihre Rente zu genießen. 🐉 MARCUS SCHUSTER

➔ Es ist ein sensibles Thema. Viele Verleger, die altersbedingt vielleicht darüber nachdenken sollten, wie es mit ihrem Unternehmen weitergeht, winkten ab, als wir anriefen. Entweder haben sie noch keine Pläne für eine Nachfolgeregelung. Oder sie sprechen einfach nicht gern darüber.

Dabei stellt sich für jeden Verleger ohne geeigneten und gewillten Nachwuchs irgendwann die große Frage nach dem Tag X. Die Zeiten für einen Verkauf sind schwer – auch wenn der Berater **Dieter Durchdewald** von einem Verkäufermarkt spricht. Das heißt, momentan werden mehr Unternehmen zum Kauf gesucht als angeboten. Doch das gilt vor allem für Fachverlage mit begerhtem Content, die im Idealfall schon weit in ihrer Digitalisierung vorangeschritten sind. Dann muss der neue Inhaber abgesehen vom Kaufpreis weniger in die Restrukturierung investieren. In der Literatur und Belletristik wollen potenzielle Käufer oft nur die Filetstücke eines Programms, sagt eine Verlegerin, die momentan in Sachen Übergang an einer »internen Lösung« arbeitet.

Hinzu kommt, dass das Verlagswesen wie wenig andere Branchen stark mit seinen Unternehmerpersönlichkeiten verbunden ist. »Es geht immer auch ums Lebenswerk«, sagt Dieter Durchdewald. Emotionale Faktoren sitzen mit am Verhandlungstisch und erschweren einen erfolgreichen Übergang.

Das Verlegerdasein ist nicht mehr so attraktiv und angesehen wie früher, sagt **Manfred Metzner** vom Heidelberger **Verlag Das Wunderhorn**. Der Nachwuchs von heute strebe lieber eine Karriere im Angestelltendasein an, zum Beispiel im Lektorat, als einen Verlag zu übernehmen. Das ist das Stimmungs-

Nachfolge geregelt: Franziska Emons-Hausen und ihr Vater Hermann-Josef Emons



» Ich warte eigentlich nur darauf, dass sie mir sagt: Hör jetzt auf und fahr ans Mittelmeer!

Hermann-Josef Emons

bild, das Metzner jahrelang von seinen Studenten an der Uni Heidelberg oder der kaufmännischen Julius-Springer-Schule bekommen hat. Er kann es ihnen nicht verdenken. »Verlagsführung ist ein unsicheres Gewerbe geworden, der wirtschaftliche Druck ist immens.«

Seine Generation sei als Unternehmer risikobereiter gewesen als die heutige, sagt Metzner, der den Verlag vor 41 Jahren gegründet hat. »Wir haben nicht nach Sicherheit gefragt, nicht an morgen gedacht. Wir haben es einfach für die uns wichtigen Inhalte gemacht. Wahrscheinlich war das sehr naiv, aber auch mutig, und gab und gibt uns in unserer Unabhängigkeit eine wertvolle Freiheit im Denken und Handeln.« ➔

INTERVIEW

„Viele Verleger kommen sehr spät zu uns.“

Dieter Durchdewald vom Beratungsunternehmen BerlinHorizonte begleitet seit Jahren Verlagsverkäufe



Wie viele Verleger suchen derzeit in Deutschland einen Nachfolger?

Das lässt sich nicht repräsentativ beantworten, aber Unternehmenstransaktionen sind derzeit schon ein großes Thema in der Branche – im Handel und insbesondere auch bei Verlagen. Ich sehe im Moment allerdings sogar einen Verkäufermarkt – was bedeutet, dass mehr Unternehmen zum Kauf gesucht als angeboten werden.

Wer sucht denn?

Vor allem größere Fachverlage, die zusätzlichen Content brauchen. Ich bekomme jeden Monat eine Anfrage, wo ein Verlag in der Größenordnung von etwa einer Million Euro Jahresumsatz gesucht wird. Es gibt aber auch Publikumsverlage, die sich vergrößern wollen, um ihre Marktrelevanz zu erhöhen. Oder Einzelpersonen, die sich nach Jahren als Angestellte ein eigenes Un-

ternehmen vorstellen können. Neulich hatten wir einen Kaufinteressenten, der mit über 60 noch einmal Lust hatte, einen eigenen Verlag zu führen. Natürlich gibt es auch Menschen, die so viel Geld in einer anderen Branche verdienen haben, dass sie quasi als Quereinsteiger plötzlich Verleger werden wollen. Das klingt vielleicht erst einmal naiv, ist es aber meist nicht. Wir coachen die Personen zu Beginn, damit sie wissen,



Nachfolge ungeklärt: Manfred Metzner und Mitverlegerin Angelika Andruchowicz

„Verlagsführung ist ein unsicheres Gewerbe geworden, der wirtschaftliche Druck ist immens.“

Manfred Metzner

→ Metzner ist mittlerweile 72 Jahre alt, seine Mitverlegerin **Angelika Andruchowicz** ist 68. Er weiß: »Wer selbstständig ist, arbeitet naturgemäß länger.« Aber irgendwann würde er schon gern aufhören.

Wer sich nicht nach jungen Nachfolgern umschaute, hofft vielleicht auf einen größeren etablierten Verlag, der die eigene

Marke als Imprint weiterführt. Doch das tut sich heute kaum noch einer der Branchenriesen an. Generell gebe es zwei Gründe, einen Verlag zu kaufen, sagt **Hermann-Josef Emons** vom Kölner **Emons Verlag**: »Entweder man ergänzt sein Portfolio oder man kauft genau das, was man selbst auch schon macht.« Ersteres war der Fall, als Emons Ende vergangenen Jahres den Dortmunder Krimiverlag **Grafit** übernommen hat. Durch die Übernahme kamen Autoren und Titel mit einem deutlich anderen Schwerpunkt ins Programm.

Mit Blick auf seine eigene Zukunft hat der 69-jährige Emons das Glück, dass er mit seiner 34-jährigen Tochter **Franziska Emons-Hausen**, die bereits in leitender Tätigkeit im Verlag wirkt, eine Nachfolgerin in der Familie hat. »Ich warte eigentlich nur darauf, dass sie mir sagt: ›Hör jetzt auf und fahr ans Mittelmeer!‹«, so Emons. Falls diese Aussage von ihr nicht kommt, will er spätestens mit 75 selbst gehen.

Nadel im Heuhaufen Wer nicht auf die Familie zurückgreifen kann, muss sich nach einer externen Lösung umschauchen. Dass man sich trotz aller Planung nie zu früh sicher sein kann, zeigt das Beispiel von **Schöffling**. Im Januar 2018 war **Patrick Hutsch** als designierter Nachfolger des Verlegerpaars **Klaus und Ida Schöffling** zu dem Frankfurter Traditionsverlag gekommen. Perspektivisch sollte Hutsch eine Doppelspitze mit Verlagsleiterin **Silke Tabbert** bilden. Doch ein Jahr später war er wieder weg, und Klaus Schöffling, der seine Nachfolge beizeiten regeln wollte, stand wieder bei null. Er sei trotzdem

worauf sie sich einlassen würden. Und wenn dann die Entscheidung pro Verlag gefallen ist, gehen wir für sie auf die Suche.

Wie bringen Sie Verkäufer und Käufer zusammen?

Wir kennen viele Kaufinteressenten persönlich und verfügen über eine umfangreiche Datei mit Kontakten, aber natürlich passt der Deckel nicht auf jeden Topf. Wir hatten Glück und konnten bisher jedes angebotene Unternehmen verkaufen, doch es braucht eine enge Abstimmung und Beratung, bis zusammenfindet, was zusammenpasst. In einem Fall hat eine unserer Klientinnen auf 30 Prozent des möglichen Kaufpreises verzichtet, weil sie ihr Unternehmen bei

einem Bewerber besser aufgehoben sah als bei einem anderen. Es geht den Verlegerinnen und Verlegern verständlicherweise oft ums eigene Lebenswerk, um die Zuversicht, eine gute neue Heimat gefunden zu haben. Traditions- und Familienunternehmen ist das besonders wichtig.

Mit welchem Zeitplan sollten verkaufswillige Verleger kalkulieren?

Mit mindestens einem Jahr. Das Geschäft ist sehr sensibel, ernsthafte Verkaufsverhandlungen brauchen Zeit. Idealerweise sollten sich Unternehmerinnen und Unternehmer, die mit 65 in Rente gehen möchten, spätestens zwei, besser drei Jahre vorher mit dem Thema Unternehmensnachfolge beschäftigen und all-

mählich mit der Suche beginnen. Zumal man als Altverlegerin in der Übergangsphase meist noch einige Zeit gefragt ist. Leider kommen viele Verleger sehr spät zu uns.

Gibt es regionale Unterschiede bei der Verkäuflichkeit von Verlagen?

Nein, nicht jeder Verlag muss in Berlin oder München seinen Sitz haben, um Interessenten zu finden, im Gegenteil. Wir raten den kaufenden Verlagen in manchen Fällen auch dazu, übernommene Verlage nicht per se und sofort in die eigenen Strukturen zu integrieren. Ein funktionierender Verlag mit einem eingespielten Team am gewohnten Ort ist oft mehr wert als kurzfristige und manchmal ungewisse Synergien. *ms*

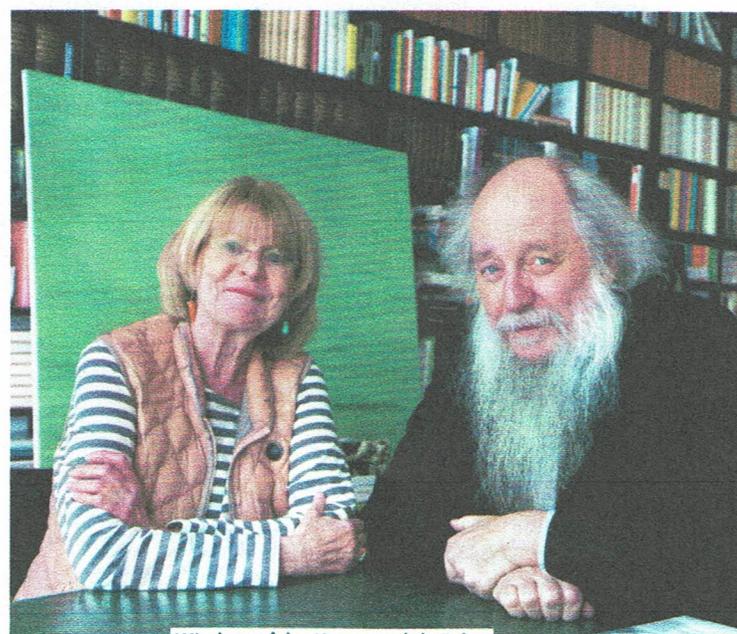
»hoffnungsvoll der Zukunft zugewandt«, lässt er in diesen Tagen wissen. Er ist ja erst 65. »Der oder die Richtige wird kommen.« Bis es so weit ist, steht er weiter auf der Kommandobrücke, zusammen mit Silke Tabbert.

So wie auch **Hans-Günter Thien** vom **Verlag Westfälisches Dampfboot** in Münster. Er ist 72 und hat schon zahlreiche vielversprechende Verhandlungen hinter sich. Zu einem Abschluss ist es jedoch bislang nicht gekommen. »Zum einen wegen der im Vergleich etwa zu Hochschulen begrenzten Gehaltsmöglichkeiten in einem kleinen und auch noch kritischen Verlag«, sagt Thien. »Und zum anderen wohl auch, weil die rechte Traute fehlt.«

Thien gibt sich noch drei Jahre. Dann soll ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin gefunden oder der Verlag an einen Mitbewerber übergeleitet worden sein. Und wenn nicht? »Dann wird das Dampfboot wohl seine Türen für immer schließen müssen.«

Auch Manfred Metzner und Angelika Andruchowicz vom Verlag Das Wunderhorn hoffen, bald doch noch fündig zu werden. Die »Düsseldorfer Erklärung« der unabhängigen Verlage vom vergangenen Jahr und die steigende Wahrnehmung und Wertschätzung der Verlagsarbeit durch die Politik – Metzner sieht einige Signale, dass sein Gewerbe wieder attraktiver werden wird. »Verlage müssen wieder mehr zu Diskussionsforen für die Entwicklungen der Gesellschaft werden. Dann ergreifen vielleicht auch wieder mehr junge Leute diesen großartigen Beruf.« **sb**

„Der oder die Richtige wird kommen.“ *Klaus Schöffling*



Wieder auf der Kommandobrücke: Ida und Klaus Schöffling