

Auf den Geschmack gekommen

Die **Pema GmbH & Co. KG** stellt seit vier Generationen Brot und Lebkuchen her. Nach dem plötzlichen Tod ihres Mannes sah **Laura Krainz-Leupoldt** den **Verkauf an einen Mittelstandsinvestor** als beste Lösung an. Ihr Sohn bleibt aber am Unternehmen beteiligt.

VON JOHANNES SILL

Dem Vermächtnis einer Unternehmerfamilie getreu zu handeln ist eine der großen Aufgaben, die der deutsche Mittelstand zu bieten hat. Mitglieder der Familie oder familienfremde Manager brauchen nicht nur viel Wissen und eine Portion Mut, sondern müssen auch bereit sein, offen zu kommunizieren und keine Fragen zu scheuen.

Dr. Laura Krainz-Leupoldt hat mit ihrem Mann Franz Leupoldt Gespräche ohne Tabus geführt. „Er hat immer gesagt: ‚Ich habe meine Nachfolge geheiratet‘“, sagt Laura Krainz-Leupoldt über den Altersunterschied von 25 Jahren zwischen ihr und ihrem Mann. Sie sprachen über ihren Einstieg und ihre Position, Zukunftsperspektiven für das Unternehmen und die Rolle des Sohnes bei der Pema Vollkorn-Spezialitäten GmbH & Co. KG. Die Firma ist bekannt für ihre Roggen-Vollkornbrote und auch für die Marke Leupoldt, unter der sie Lebkuchen herstellt. Knapp 160 Mitarbeiter hat das Unternehmen. In der Vorweihnachtszeit kommen noch einmal 30 temporäre Arbeitskräfte dazu.

Laura Krainz-Leupoldt kommt selbst aus einer Unternehmerfamilie und wurde 1961 im italienischen Triest geboren. Schon ein Jahr zuvor war ihr späterer Mann Franz Leupoldt (Jahrgang 1936) bei Pema eingetreten. Nachdem Laura Franz kennengelernt hatte, zog sie 1992 ins Fichtelgebirge, genauer ins beschauliche Weißenstadt, wo das Unternehmen seinen Sitz hat. Dort stieg sie direkt ins operative Geschäft ein. Ganz bodenständig, versichert sie, zunächst in der Produktion, durchlief sie viele verschiedene Positionen im Unternehmen. 2009 wurden sie und ihr Sohn Christian Kommanditisten, fünf Jahre später war sie als Geschäftsführende Gesellschafterin ganz oben im Unternehmen angekommen.



Auch Christian landete – familiengetreu – in der Lebensmittelindustrie, allerdings im Ausland. Unter diesen Vorzeichen plante das Unternehmerpaar um das Jahr 2022 eine familienexterne Nachfolge, denn Laura Krainz-Leupoldt konnte sich nicht vorstellen, das Unternehmen so lange zu prägen, wie ihr Mann das tat, der mit Mitte 80 noch als Geschäftsführer im Unternehmen tätig war. Und dann ging plötzlich alles viel schneller als gedacht und geplant.

Im November 2022 verstarb Franz Leupoldt mit 86 Jahren. Dabei sei er noch immer fit gewesen, erinnert sich seine Frau. Sie sah sich neuen Vorzeichen gegenüber. „Es ging gar nicht darum, dass er eine Wissenslücke hinterlassen hat; ich habe das Unternehmen auch durch und durch gekannt. Aber mit seinem Tod waren wir nur noch zu zweit im Gesellschafterkreis.“ Die Unternehmensanteile ihres Mannes gingen auf sie über. Damit hielt sie 74 Prozent der Unternehmensanteile, ihr Sohn den Rest.

Wie weit waren die Nachfolgespräche mit ihrem Mann zum Zeitpunkt seines Todes fortgeschritten? Zwar stand die Stiftung als Nachfolgelösung im Raum, aber ein Verkauf schien Franz Leupoldt zu Lebzeiten als beste Idee, Pema zu erhalten. Daran orientierte sich seine Frau und begab sich auf die Suche nach dem richtigen Partner, um das Unternehmen fortzuführen. Zum 4. Juli 2024 hat die E3 Holding, eine 2021 gegründete Industrieholding, die Anteile von Laura Krainz-Leupoldt übernommen.

Pema ist das vierte Portfoliounternehmen der Holding, die sich auf den Mittelstand fokussiert. „Wir haben keine festgelegten Exit-Szenarien, die wir erfüllen müssen“, erklärt Mitgründer und Vorstand Olivier Weddrien die Philosophie hinter E3. Statt einen Verkauf strebe man an, die Portfoliounternehmen zu Dividendentiteln zu entwickeln, sagt er. Was auch heißt, dass Altgesellschafter an der Industrieholding rückbeteiligt werden. So war es bei den drei vorherigen Transaktionen, sagt Weddrien.

Und bei Pema? Laura Krainz-Leupoldt ist keine Gesellschafterin, bleibt dem Unternehmen aber als Beraterin und Consultant erhalten. Ihr Sohn ist dagegen weiterhin Gesellschafter – nicht mit einer Rückbeteiligung bei E3, sondern direkt bei Pema. Ein ungewöhnliches, aber tolles Zeichen, findet Weddrien. „Dass Christian Leupoldt die Beteiligung weiter hält, ist sowohl für uns als auch für die Belegschaft super. Für uns bedeutet das, dass auch die vierte Generation unserem Vorgehen vertraut, und für die Belegschaft ist klar, dass Familie Krainz-Leupoldt dem Unternehmen weiter verbunden bleibt, wenn auch nicht in einer operativen, aber definitiv in der Gesellschafterrolle“, so der Investor.

Wie soll es weitergehen? Weddrien und sein Team wollen zunächst das Controlling professionalisieren. Das Wachstum danach soll ambitioniert sein, aber nicht erzwungen werden, sagt Weddrien. „Alles mit Gemach, damit die Pema-DNA nicht verloren geht“, lautet der Wunsch von Laura Krainz-Leupoldt an E3.

Loslassen und ein Niemand sein

Weltweite Wachstumspläne hatte auch schon Franz Leupoldt im Blick. Er sagte einst in einem gemeinsamen Interview mit seiner Frau bei einem lokalen bayrischen TV-Sender – in Anlehnung an den bekannten Coca-Cola-Slogan: „Egal, wohin man auf der Welt fährt, das Pema-Brot ist schon da.“ Dabei zählt der Ort Weißenstadt heute nur etwas mehr als 3.000 Einwohner. Daher war die langfristige Perspektive, die E3 bietet, eines der wichtigsten Themen im Verkaufsprozess. Mit einem anders eingestellten Investor könne man sich nicht darauf verlassen, dass alle einem noch in die Augen schauen, meint Laura Krainz-Leupoldt. Briefe von klassischen Investoren seien in den vergangenen Jahren fast täglich bei ihr reingeflattert, sagt sie. Aber das habe nicht gepasst.

Sie wird der Region auch nach dem Einstieg des Investors erhalten bleiben. Um „Das Kleine Museum“ für zeitgenössische Kunst will sie sich jetzt mehr kümmern, ebenso um die Laura und Franz Leupoldt-Stiftung zur Förderung der Kultur und der Völkerverständigung. Einen längst überfälligen Urlaub hat sie zudem geplant. Und ihrem Hund möchte sie mehr Zeit widmen. Eine ganz neue Rolle für die langjährige Geschäftsführerin. „Ich muss mich vorbereiten, wieder ein Niemand zu sein“, scherzt Laura Krainz-Leupoldt über die Zeit, die nun auf sie zukommt. Und was dann noch passiere, werde sie sehen. Das Loslassen sei eben – in so vielen Bereichen des Lebens – ein Prozess, habe seine Dynamik, aber das lasse sie mit einem positiven Gefühl auf sich zukommen, sagt sie. Denn die Unternehmerin wänt die Weiterentwicklung von Pema in den richtigen Händen. ■

Laura Krainz-Leupoldt sieht die Zukunft von Pema bei der E3 Holding und Olivier Weddrien in den besten Händen.



Foto: Werge Bergmann für E3 Holding