

Heile Welt

Der Unternehmer Ulrich Wacker müsste das Familienunternehmen längst satt haben. Wer will schon 30 Jahre streiten? Dass es seinen Baumaschinenhersteller von 1848 trotzdem noch gibt, ist ein kleines Wunder. Erst der Pakt mit einem Finanzinvestor brachte die Rettung. CORNELIA KNUST

ER LEBT JETZT IN EINER DIESER VILLEN am Ammersee, nicht historisch, aber behaglich, mit tief gezogenem Dach, weitläufigem Grundstück und einer halben Autostunde Entfernung nach München. Früher war er ganz nah dran. Da hat er wie seine Vorfäter gleich neben der Firma gewohnt. Dieser Firma, die er 1983 mit 33 Jahren in fünfter Generation übernehmen sollte. Nicht alleine, sondern mit der lieben Verwandtschaft in Geschäftsführung und Gesellschafterkreis.

„Ihr müsst Euch vertragen“, hatte der strenge Vater verlangt, der bestimmte, dass nach seinem Tod seine beiden Söhne und ein Cousin zusammen die Geschäfte führen sollten. Das hatten sie von 1975 bis 1983 schon unter seiner Leitung geübt. Als Wacker senior noch weit vor der Pensionierung an seinem Schreibtisch starb, stellte sich heraus, woran er nicht gedacht hatte: an Spielregeln für den Konfliktfall. Ulrich Wacker, sein Bruder und sein Cousin führten das Unternehmen, doch eine gemeinsame Strategie fanden sie nicht.

Wacker, nicht zu verwechseln mit dem Chemieunternehmen, ist einer dieser Mittelständler, den ein Familienzweist fast an den Rand der Existenz brachte. Da half auch nicht die ganze stolze Tradition: 1848 als Schmiede gegründet, hatte sich Wacker auf Baumaschinen spezialisiert: Stampfer, Verdichter, Walzen, Trennschneider und Aufbruchhämmer – robu-



tes Kleingerät, das auf den Baustellen aller Welt im Einsatz war. Wacker war ein wertvolles Unternehmen geworden mit mehreren hundert Millionen Umsatz. Angeblich hat Wacker in keinem Jahr der Firmengeschichte Verlust gemacht. Was zu wünschen übrig ließ, war die gegenseitige Wertschätzung in der weit verzweigten Familie. Das kommt in Familienunternehmen wohl häufiger vor. Wo scheinbar über

Betriebswirtschaft gestritten werde, gehe es häufig um unausgeglichene emotionale Kontostände, sagt Arist von Schlippe. Professor an der Universität Witten/Herdecke: „Da geht es um uralte Verwundungen der Seelen. Das sind archaische Konfliktmechanismen.“ An das Verhalten einer Person würden in der Familie ganz andere Erwartungen gestellt als im Unternehmen. Die beiden Rollen seien ständig miteinander im Konflikt. Das laufe unbewusst ab, und ab einer bestimmten Eskalationsstufe sei Selbstheilung nicht mehr möglich.

Gattus Hösl, von Beruf Mediator in München, beklagt, dass die meisten Streithähne immer noch lieber vor Gericht zögen, statt die Hilfe eines externen Schlichters anzunehmen. Viele seien auf solche Situationen einfach

nicht vorbereitet: „Ein verbindliches Verfahren zur Lösung von Konflikten gibt es in den wenigsten Unternehmen“. Der Andrang sei nicht gerade riesengroß, bestätigt auch Rena Haftlmeier-Seiffert, Geschäftsführerin der Equa-Stiftung, die sich auf Konfliktberatung in Familienunternehmen spezialisiert hat. Die Unternehmer kehren die Probleme gerne unter den Teppich. Sie sind schließlich Macher, bei de-

nen alles klappt. Das Thema Streit ist ein Tabu, die Geschlossenheit der Familie nach außen ein Muss. „Wir stimmen immer einstimmig ab“, bei diesem Satz sollte man schon misstrauisch werden, meint die Expertin.

Auch bei Wacker wurde lange heile Welt gespielt. Außerdem hatte es zwischendurch so ausgesehen, als löse sich der Konflikt von selbst. 1991 gab der Cousin auf und verließ die Geschäftsführung, obwohl er mit 48 Prozent am Kapital damals größter Gesellschafter war. 1993 starb Wackers Bruder überraschend. Jetzt stand Ulrich Wacker als Manager plötzlich allein da. Das hieß, er hatte freie Hand. Doch das Vertrauen der Großfamilie hatte er nicht. Ein Dutzend Prozesse sollen ihre Mitglieder damals gegeneinander geführt haben. Wacker erzählt, in einem Jahr habe es mal 14 Gesellschafterversammlungen gegeben: „Früher hatten wir zu fünf dagesessen und Plätzchen gereicht. Nun saßen da vielleicht 35 Personen, Anwälte, Wirtschaftsprüfer.“

So konnte es nicht weitergehen. 2001 präsentierte Wacker der Familie einen Plan: Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft, Hereinnahme eines Finanzinvestors als neutralen Dritten und anschließender Börsengang. „Regierung wähle Dir ein neues Volk“, nennt Wacker diesen Vorstoß. Und das entnervte Volk, also die Familie, war einverstanden. Dass einzelne Familiengeschafter aussteigen wollten, mag die Einigung beflügelt haben.

Handverlesen war der Finanzinvestor, der das Unternehmen 2003 aus seinem Familiendilemma befreien sollte: die amerikanische Beteiligungsgesellschaft Lindsay, Goldberg & Bessemer (LGB). Die zahlte

zwar nicht gerade den höchsten Preis, büdete dem Unternehmen aber kein Fremdkapital auf und gab sich mit einer Minderheitsbeteiligung von 32,5 Prozent zufrieden.

Fast noch wichtiger: Die LGB hatte in Deutschland einen Statthalter, der wusste, wie Mittelständler ticken: Dieter Vogel. Der hünenhafte Mann, zuletzt Chef des Stahlkonzerns Thyssen, hatte sich 1998 mit eigenem Geld der Private Equity verschrieben.

Wacker sagt: „Vogel hat den Ausschlag gegeben“ und attestiert ihm viel Fingerspitzengefühl. Denn der kümmerte sich wirklich.

Er leitete nicht nur den Wacker-Aufsichtsrat, sondern verbrachte alle vier Wochen einen Tag im Unternehmen. Vogel habe Fragen gestellt und ehrgeizige Pläne eingefordert. Familienunternehmen seien ja schnell mit dem Gewinn zufrieden, Investoren eben nicht. Auch beim Thema Mut zu Übernahmen brauchte Wacker Nachhilfe und kaufte schließlich den Landmaschinenhersteller Weidemann. Dass der Investor in die Bilanzen und dem Management auf die Finger schaute, dass er dabei lobende Worte fand – das beeindruckte auch die Familie. Es stellte sich wohl ein Gefühl ein, sie sei an einem wirklich glänzenden und gut geführten Unternehmen beteiligt, wie Wacker erzählt: „Das wirkte vertrauensbildend“. Außerdem zog sich Wacker Mitte 2005 in den Aufsichtsrat zurück. Neuer Vorstandsvorsitzender wurde der langjährige Technikchef Georg Sick, der die nötige Eloquenz und Erfahrung mitbrachte, um das Unternehmen an die Börse zu führen. Ulrich Wacker widmete sich seinem Hobby: 2001 hatte er die Equa-Stiftung gegründet: Deutschlands Thinktank

zur Streitprophylaxe – so stellte sich Wacker wohl sein Leben nach der Firma vor.

Dann wurde es noch mal ernst. Denn der Börsengang musste Mitte 2006 kurzfristig abgesagt werden, weil die Aktienkurse plötzlich durchsackten. Doch die Familie trat geschlossen in Aktion und kaufte die Beteiligung von der LGB zurück. Deren Preisvorstellung kannte man ja aus den Vorbereitungen des Börsengangs. Der Rückkauf gelang, teils mit privatem Geld, teils mit Krediten. Im Mai 2007 stieg endlich auch der Börsengang, mit dem die

WISSEN, WIE MITTELSTÄNDLER TICKEN

Kredite wieder ausgelöst wurden. Der Streubesitz blieb mit 30 Prozent überschaubar. Ulrich Wacker wurde Chef des Aufsichtsrats.

Vogel schildert die Situation bei Wacker vor seinem Einstieg ganz nüchtern: „Der unterschiedliche strategische Ansatz zweier Gesellschaftergruppierungen schränkte die Entfaltung des Unternehmenspotenzials ein. Durch die Professionalisierung aller Unternehmensteile und mehr Transparenz nach innen und außen sollten auch unterschiedliche Auffassungen innerhalb der Familie beigelegt werden“. Nach drei Jahren seien alle finanziellen und operativen Ziele erreicht gewesen: Das Unternehmen war in puncto Größe, Strategie und Struktur voll börsenfähig, wie Vogel sagt: „Dabei hatte es zu keiner Zeit Auseinandersetzungen zwischen den Gesellschaftern gegeben.“

Vogel nennt die Beteiligung bei Wacker gern als Beispiel dafür, dass „Private Equity Fonds alles andere als Horror-Szenarien mit sich bringen müssen“. Der studierte Jurist Wacker schränkt ein: „Bei uns war

der Investor mit gebremstem Schaum unterwegs. Wir hatten gute Verträge und eine gute Verhandlungsposition. Und wir brauchten auch kein Geld.“ Der plötzliche Entzug von Eigenkapital oder das komplette Herausdrängen der Familiengesellschafter durch den erzwungenen Weiterverkauf an einen anderen Investor – all das ist anderen schon passiert. „Ich hab den Brüdern auch nicht getraut“, sagt Wacker.

„Finanzinvestoren sind in Familienunternehmen eher schädlich als hilfreich, weil sie eine andere Sprache sprechen und andere Sachen wollen“, warnt auch Frank Roselieb von Institut für Krisenforschung in Kiel und verweist auf eine Studie seines Hauses: Nicht selten setzten die Familiengesellschafter alles daran, den Investor schnell wieder „rauszuwickeln“. Der Witterner Professor von Schlippen dagegen meint, es könne heilsam sein, wenn jemand von außen mit hereinkommt und klar entscheidet: „Dann mögen die Streitenden natürlich auch ärgerlich sein, sie sind aber nicht mehr ganz in ihrem Dilemma gefangen.“

Bei Wacker ist es gut gegangen und es ging noch weiter. Kaum war das Abenteuer mit dem Investor überstanden und der Frieden in der eigenen Sippe eingetütet, hatte Wacker einen neuen Plan: Fusion mit dem österreichischen Familienunternehmer Neunteufel und seiner Firma Neuson Kramer. Dessen Produkte, (Raupe, kleine Bagger, Radlader) kannte man gut und wollte sie über die eigenen Vertriebs-, Ver-



Nicht statusorientiert: Ulrich Wacker

miet- und Servicestationen in aller Welt laufen lassen.

Der Gründerunternehmer Neunteufel hatte keinen Nachfolger parat und hatte auch schon mit der Börse geliebäugelt. So ließ er sich von Wacker huckepack nehmen und brachte seine eigenen Geschäfts-

führer im Wacker-Vorstand unter. Per Sachkapitalerhöhung und Ausgabe neuer Aktien kam Neuson Kramer im Herbst 2007 unter das Wacker-Dach und katapultierte das Unternehmen in die Region von 900 Millionen Euro Umsatz – bei 3 700 Mitarbeitern und weiterhin guten Gewinnen.

Der bayerische Familienunternehmer Wacker fungiert seither nur noch als stellvertretender Aufsichtsratschef unter dem Österreicher Hans Neunteufel als Vorsitzendem. Das erstaunt, hat doch die Wacker-Familie den größeren Anteil am Kapital der fusionierten Wacker Neuson. Und Ulrich Wacker ist mit durchgerechnet 10 Prozent sogar größter Aktionär. „Ich bin als nicht sehr statusorientiert bekannt“, erklärt der Unternehmer seine Entscheidung. Er äußert aber auch echten Respekt vor der erst 25 Jahre alten Firma Neuson Kramer: „Die sind für uns wie eine Frischzellenkur.“ Wackers Logik wird noch erstaunlicher: „Mit der Fusion haben wir zwar den Einfluss der Wacker Familie reduziert, aber den Einfluss des Familienunternehmertums gestärkt.“ Denn mit zusammen 70 Prozent am Kapital bestimmen die Inhaberfamilien den Kurs des Unter-

nehmens. Nun wollte man eigentlich gemeinsam den US-Markt aufrollen, denn dort hat Wacker schon ein dichtes Netz an Stützpunkten, und Neuson Kramer ist gar nicht vertreten. Von Rezession, zusammenbrechenden Immobilienmärkten und der Finanzkrise mochte sich der Vorstand bei der Strategie lange nicht beirren lassen. Im Herbst hat er dann doch ein Kostensenkungsprogramm angekündigt. Die Aktionäre waren schon lange skeptisch, weshalb die Aktie seit Börsengang alles andere als eine Erfolgsgeschichte ist. „Schwankungen beim Aktienkurs interessieren mich weniger als der langfristige Erfolg des Unternehmens“, sagt Wacker. Ob die anderen Familienmitglieder auch so denken?

Seit dem Börsengang sind die Anteile handelbar geworden: Jeder kann prinzipiell jederzeit raus. Die Inhaberfamilien von Wacker und Neuson sind aber in Konsortialverträge eingebunden, darauf angelegt, über Vorkaufsrechte die Anteile beisammen zu halten und einheitliche Abstimmungsergebnisse zu erzielen. „Mit den Verträgen ist der Charakter des Familienunternehmens für die nächsten 15 Jahre gesichert“, erklärt Wacker. Doch ist es sicher kein Zufall, dass auf den Seminaren seiner Stiftung Unternehmerkinder lernen können, wie man als passiver Anteilseigner verantwortungsbewusst agiert.

Er selbst hat es wohl manchmal als schmerzlich erlebt, keine Wahl gehabt zu haben. Von der Verantwortung für das Familienunternehmen gab es für ihn kein Entrinnen. Heute ist er stolz darauf, dass er im Aufsichtsrat mit dem Anwalt seines Cousins ein gutes Verhältnis pflegt: „Ich habe mich auch weiterentwickelt durch den Konflikt.“ Erfährt er Dankbarkeit für sich als tapferen Soldaten im Familienkrieg? „Von der Belegschaft schon“, sagt Wacker und findet das wohl auch ganz richtig. „Ich habe alles dafür getan, dass die Firma nicht zerbricht.“

Seminartipp – Nachfolge planen und Zukunft sichern

Den Generationenwechsel strategisch vorbereiten und erfolgreich gestalten

Zielgruppe: Die Teilnahme ist für all diejenigen geeignet, die 5 bis 10 Jahre vor der Übergabe stehen und die Zukunft ihrer Firma und ihr Familienvermögen für sich und die nächste Generation sichern wollen.

Nutzen: Das Seminar bietet Unternehmern und Unternehmerinnen die Möglichkeit, sich grundsätzlich und umfassend über die verschiedenen

Spielarten der Nachfolge, deren optimalen Planung und Gestaltung sowie den Erfolgsfaktoren, aber auch Stolpersteinen zu informieren.

Termin: 3. Juli 2009, 390 EUR

Ort: IHK-Akademie Westerham

Ausführliche Informationen zum Seminar erhalten Sie unter www.akademie.ihk-muenchen.de
Anmeldung: Gabriele Fabian, Tel: 08063 91-272
E-Mail: fabian@muenchen.ihk.de

IHK-Info

Noch Fragen? –

Zur Unternehmensnachfolge allgemein
Markus Neuner, Tel. 089 5116-259
E-Mail: neuner@muenchen.ihk.de