

## Rote Karte für Murdoch

**BSkyB droht der Ausstieg beim Fernsehkanal ITV**

ufe. LONDON, 3. Oktober. Dem Bezahlfernseh-Anbieter BSKyB droht der Ausstieg beim britischen Fernsehsender ITV. Dieses Szenario eröffnet sich, nachdem Wettbewerbsbehörden signalisierten, dass sie in dem Einstieg von BSKyB bei ITV eine „Einschränkung des Wettbewerbs sehen, die nicht im Interesse der britischen Öffentlichkeit“ liege. Über die Modalitäten einer Trennung soll in den kommenden Wochen entschieden werden, teilte die Behörde in London weiter mit.

Der Fernsehsender BSKyB, der vom Medienzar Rupert Murdoch zu 40 Prozent kontrolliert und von dessen Sohn James geführt wird, hatte sich Ende 2006 bei dem Sender ITV beteiligt. Für den Kauf von fast 18 Prozent beim größten Privatsender in Großbritannien gab Murdoch 940 Millionen Pfund aus. An der Übernahme von ITV war zum damaligen Zeitpunkt auch der Branchenrivale „Virgin Media“ interessiert. Das vom britischen Milliardär Richard Branson geformte Unternehmen wollte durch den Kauf des Privatsenders sein Angebot mit Programminhalten komplettieren und so Marktführer BSKyB frontal angreifen.

Doch James Murdoch blockierte mit seinem Einstieg die Pläne von Branson und bezeichnete sein Engagement bei ITV als „langfristiges Finanz-Invest-

ment“. Das Vorgehen von BSKyB empörte die Führung von „Virgin Media“ sowie britische Politiker, die den heiklen Fall an die britische Medienaufsicht Ofcom und an die nationale Kartellbehörde OFT übergaben.

Die alarmierten Wettbewerbsbehörden fürchten jetzt, dass Großaktionär BSKyB künftig zu starken Einfluss auf strategische Entscheidungen bei ITV nimmt oder aber kostspielige Vorhaben durch sein Vetorecht blockieren könnte. Überraschenderweise unterstellt die Londoner Behörde dabei die Tatsache, dass der Bezahlfernsehanbieter BSKyB mit dem durchweg frei empfangbaren Fernsehsender ITV in einem direkten Wettbewerb steht. Das allerdings ist ein Zusammenhang, der von nicht wenigen Medien-Fachleuten jedoch heftig bestritten wird.

Außen vor bleibt in der Begründung der Aufsichtsbehörde der Einwand Bransons, dass Rupert Murdoch in der britischen Medienlandschaft zu viel Macht und Einfluss gewinnt. Schließlich kontrolliert der amerikanische Medienzar mit Massenblättern wie „Sun“ oder „News of the World“ mehr als ein Drittel des britischen Zeitungsmarktes. Durch die Bündelung von BSKyB und ITV würden künftig 30 Prozent aller britischen Fernsehnachrichten von Murdoch-Sendern produziert werden.

## Beratungsresistente Patriarchen

**Familienunternehmer machen beim Verkauf ihres Unternehmens viele Fehler / Von Carsten Knop**

FRANKFURT, 3. Oktober. An fast jedem sechsten Kauf oder Verkauf eines Unternehmens in Deutschland ist ein Mittelständler beteiligt. Wegen der steigenden Zahl ungeklärter Unternehmensnachfolgen ist in den nächsten Jahren eine deutliche Zunahme dieser Transaktionen zu erwarten. Wenn Firmenpatriarchen aber ihre Familienunternehmen verkaufen, werden nicht selten gravierende Fehler gemacht. „Die wenigsten Verkäufer haben eine Ahnung, wie das Verfahren ablaufen sollte“, sagt Ruth Zehetmeier-Müller, Rechtsanwältin und Steuerberaterin in dem Münchener Büro von Lovells. Oft gehe vor dem Beginn des eigentlichen Verkaufsprozesses zu viel Informationsmaterial an die falschen Personen, werde viel zu spät professionelle Beratung hinzugezogen.

„Gespräche mit den Rechtsanwälten oder Steuerberatern, die das Unternehmen zuvor jahrelang im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit betreut haben, reichen nicht aus“, bestätigt Michael Keller, Teilhaber des auf Unternehmenstransaktionen spezialisierten Beratungshauses Klein & Coll im hessischen Griesheim. Nicht selten verweise zum Beispiel der im Unternehmen etablierte Steuerberater in Verkaufsverhandlungen auf das hohe Anlagevermögen. „Dabei wird aber meist vergessen, dass von einem Unternehmenskäufer ausschließlich der Ertrag bezahlt

wird.“ Auch Marija Korsch, Partnerin in der Frankfurter Privatbank B. Metzler seel. Sohn & Co., empfiehlt ihren Kunden deshalb, sich im Vorfeld den Rat von Fachleuten zu holen, die auf Unternehmenskäufe und -verkäufe spezialisiert seien: „Mit einem halben Jahr Vorbereitungszeit muss man rechnen“, sagt Korsch.

Das grundsätzliche Verkaufsverhalten der Eigner von Familienbetrieben sei dabei sehr vom Alter abhängig. „In der Generation zwischen 45 und 60 Jahren geht es fast ausschließlich um den besten Verkaufspreis“, sagt Korsch. „Bei denen, die schon älter als 60 sind, spielen häufiger auch andere Faktoren eine Rolle, zum Beispiel Zusagen zur Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter, zum Erhalt des Unternehmenssitzes oder des Firmennamens.“ In allen Altersgruppen hätten die Vorbehalte gegenüber einem Verkauf an Finanzinvestoren aber deutlich abgenommen, auch wenn bei den Älteren die Bedenken grundsätzlich noch größer seien.

Gehe es um den eigentlichen Verkauf, müsse sich die in der Regel starke Persönlichkeit des Familienunternehmers mit einer völlig neuen Situation auseinandersetzen: „Der Unternehmer ist zwar oft ein erfolgreicher Verkäufer seiner eigenen Produkte, unterschätzt aber oft, dass er mit dem Verkauf der eigenen Firma eben noch überhaupt keine Erfahrungen gesammelt hat“, sagt Korsch. Nicht selten werde

unterstellt, sich auf Kaufinteressenten stützen zu können, die in der Vergangenheit entsprechende Avancen gemacht haben. „Und weil man sich ja in der Branche auf Messen oder an anderen Orten kennengelernt hat, glaubt man über solche Kontakte auch den Verkauf abwickeln zu können“, sagt Zehetmeier-Müller. Bei einem solchen Vorgehen könne man aber böse Überraschungen erleben. „Der Patriarch denkt, er kennt den möglichen Käufer sehr gut, hat tatsächlich aber nicht den vollen Überblick über die Marktsituation.“

Professionelle Berater seien deshalb nicht zuletzt als Sparringspartner wichtig, sagt Korsch. „Das gilt für kleinere und größere Unternehmen gleichermaßen“, sagt Keller. So sei es alles andere als unwahrscheinlich, dass ein deutscher Mittelständler mit sieben Mitarbeitern in der eingehenden Unternehmensprüfung (Due Dilligence) von acht Mitarbeitern des potentiellen Käufers durchleuchtet werde, wenn es sich dabei um einen größeren Konzern handle. Sein Unternehmen Klein & Coll berate ausschließlich solche kleineren Unternehmen mit in der Regel bis zu 30 Millionen Euro Umsatz. „Bei kleineren Unternehmen müssen lediglich ein paar Nullen bei Umsatz und Ergebnis gestrichen werden; die Arbeit, die zu leisten ist, bleibt im Vergleich zu größeren Gesellschaften sehr ähnlich“, sagt Keller.

Da der deutsche Mittelstand im Auslandsgeschäft höchst aktiv sei (F.A.Z. vom 1. Oktober), sind die deutschen Unternehmen im Umkehrschluss auch für Käufer aus dem Ausland hochinteressant. „80 Prozent unserer Transaktionen in diesem Geschäft sind grenzüberschreitend“, sagt Korsch. Auch deshalb komme es im Verkaufsprozess auf die professionelle Ansprache an. „Nicht selten wird zudem unterschätzt, dass börsennotierte Unternehmen selbst beim Kauf kleinerer Firmen gute Argumente brauchen, um die Transaktion den Analysten, die das Unternehmen begleiten, und damit dem Kapitalmarkt schmackhaft zu machen.“

Schließlich komme es bei der Gestaltung des Vertrags für den Verkäufer darauf an, bestimmte Gewährleistungspflichten auf keinen Fall zu übernehmen, sagt Zehetmeier-Müller: „Auch dafür müssen die Berater die Gesellschaft aber gut genug kennen, um mögliche Schwachstellen schon im Vorfeld zu bereinigen.“ Dafür fallen Keller und ihr einige Beispiele ein: Manchmal sei der Aufsichtsrat nicht ordentlich besetzt, immer wieder fehlten diverse Gesellschafterbeschlüsse, manchmal würden Erfindungen falsch in Anspruch genommen. Solche Dinge seien besonders dann unangenehm, wenn sie erst im Rahmen der Unternehmensprüfung durch den Käufer auffielen – wirkten sie sich doch negativ auf den Kaufpreis aus.

Von-Roll-Chef Thomas Limberger über Wachstum, Kapitalerhöhung und Akquisitionen

## „Ich gebe ganz gewiss keine Schnellschüsse ab“

Mitte August machte der deutsche Investor August von Finck Ernst. In einer außerordentlichen Generalversammlung der Von Roll Holding AG bootete er die zweite Großaktionärsgruppe aus. Neuer Vorstandsvorsitzender wurde Thomas Limberger, früherer Chef von General Electric in Deutschland und danach des Technologiekonzerns OC Oerlikon in der Schweiz. An Limberger scheiden sich die Geister: Die einen sagen, er bringe frischen Wind in ein Unternehmen, die anderen meinen, der Wirbel diene vor allem seiner eigenen Profilierung. Die Schweizer Industriekrone Von Roll hat schwierige Zeiten hinter sich. Nach einer harten Sanierung verblieb ein Mittelständler mit gut 600 Millionen Franken Umsatz. Jetzt soll der 40 Jahre alte Unternehmersohn aus Bad Homburg Von Roll wieder zu Glanz verhelfen. Mit einer Akquisition in China hat er einen Startschuss gesetzt. Eine geplante Kapitalerhöhung lässt weitere Übernahmen erwarten.

**Herr Limberger, handeln Sie nicht vorschnell? Noch bevor die geplante Kapitalerhöhung realisiert ist, kaufen Sie zu.**

Nein. Unsere Akquisition in China hat mit der geplanten Kapitalerhöhung nichts zu tun. In China haben wir mit dem Kauf der Shenzhen Mica aber einen ersten Schritt hin zum weiteren Ausbau des bestehenden Geschäfts und zum weiteren Wachstum in Asien unternommen. Das chinesische Unternehmen beschäftigt rund 1000 Mitarbeiter und ist globaler Marktführer im Geschäft der feuerfesten, auf Glimmer basierenden Kabelummantelungen und thermischen Isoliermatten. Die Akquisition ermöglicht es Von Roll im Markt für Glimmer-Isolationsprodukte, wieder zur weltweiten Nummer eins zu werden und die Kapazitäten im Bereich der Isolationsmaterialien sicherzustellen.

**Durch die geplante Kapitalerhöhung erhalten Sie 323 Millionen Franken für Akquisitionen. Macht das viele Geld nicht sinnlich, also unvorsichtig?**

Das Geld macht uns keineswegs unvorsichtig. Wir haben ganz klare Pläne formuliert. Wir richten zunächst unseren Fokus auf das existierende Geschäft mit Elektroisolationsmaterialien und dessen Erweiterung. Im zweiten Schritt werden wir uns über weiterführende Geschäftsbereiche Gedanken machen.

**Was heißt dies für die Standorte?**

Unsere Wachstumsstrategie im bestehenden Geschäft beinhaltet künftig drei Produktionszentren weltweit: eines für Asien, eines für Europa am angestammten Standort Breitenbach in der Schweiz und eines für Amerika. Diese werden durch weitere kostenoptimierte Standorte, darunter in Deutschland, unterstützt.

**Sind Sie auch an Teilen Ihres früheren Arbeitgebers OC Oerlikon interessiert?**

Hierüber gab es schon einige Spekulationen. Richtig ist, dass wir Geschäftsbereiche wie zum Beispiel Beschichtung und Komponenten, Wasseraufbereitung und den Energiesektor, in dem wir mit unserem Kerngeschäft vertreten sind, sorgfältig analysieren. Da könnte man natürlich die Parallele zu einigen Geschäftsbereichen von OC Oerlikon ziehen. Dennoch liegt unser Fokus auf dem Kerngeschäft der Von Roll.

**Wie viel wollen Sie insgesamt für Akquisitionen ausgeben?**

Es ist kein Geheimnis, dass wir nach der Kapitalerhöhung mit Banken sprechen werden, um eine Finanzierung für größere Projekte auf die Beine zu stellen. Wir sehen hier schon Möglichkeiten

jenseits einer Milliarde Franken insgesamt für diverse Akquisitionen in den obengenannten Feldern.

**Was bringt das den Aktionären?**

Unser oberstes Ziel liegt darin, Wert für den Aktionär zu schaffen. Basierend auf unseren sorgfältig erarbeiteten Geschäftsplänen, glauben wir, einen Aktienkurs untermauern zu können, der schon höher als der heutige ist, also rein durch operative Einsparungsmaßnahmen und Prozessverbesserungen. Wenn wir andere wachstumsstarke Geschäfte hinzukaufen und in den Verbund einbringen, schaffen wir weitere Werte, die sich am Ende im Aktienkurs ausdrücken sollten.

**Seit Ihrem Amtsantritt Mitte August ist der Aktienkurs der Von Roll aber erst einmal deutlich gefallen.**

Da muss man realistisch bleiben. Ich stehe nicht für Schnellschüsse, die kurzfristig den Aktienkurs treiben, sondern für fundierte Geschäftspläne. Deshalb haben wir zuerst unsere Hausaufgaben gemacht und unsere mittelfristige Strategie definiert. Damit wollen wir Vertrauen in die neue Führung und unser Unternehmen schaffen, um ihm den dringend notwendigen Wachstumsschub zu geben. Das wird sich in einem steigenden Unternehmenswert widerspiegeln.

**Was heißt das für das Zieljahr 2012?**

Wir planen in den nächsten fünf Jahren eine Umsatzverdoppelung des bestehenden Geschäfts, bezogen auf die Planzahlen für das laufende Jahr. Bei der Ebit-Marge reden wir ebenfalls über eine Verdoppelung – Akquisitionen au-

Worten: Wir können noch sportlicher an die Dinge herangehen.

**August von Finck scheint großes Vertrauen in Sie zu setzen. Kennt er Sie eigentlich gut genug?**

Da müssten Sie eigentlich ihn fragen. August von Finck und ich kennen uns schon seit mehreren Jahren. Durch sein langfristiges Engagement bei Von Roll hat er eine gute Einschätzung, was man hier machen kann. Um seine Idee einer neuen, glanzvollen Von Roll umzusetzen, hat er uns dankenswerterweise sein Vertrauen geschenkt.

**Viele Schweizer sehen in Ihnen allerdings den nassforschenden Deutschen, der mit viel Wind den Aktienkurs in spekulative Höhen getrieben hatte. Ein Zerrbild?**

Das ist ein auch von den Medien getriebenes Bild, das nicht ganz widerspiegelt, wie ich persönlich bin. Ich versuche, faktenbasiert und sachlich zu argumentieren. Ich gebe ganz gewiss keine Schnellschüsse ab. Vielmehr leite ich überlegte Aktionen ein. Ich litt aber darunter, dass in einer Phase, in der viele Schweizer Unternehmen von Ausländern übernommen wurden, ich zu einem der Hauptbeispiele hochstilisiert worden bin.

**Baron von Finck beherrscht mit einem Anteil von knapp 32 Prozent das Unternehmen. Da wäre doch, ungeachtet der gesetzlichen Grenze von 33 Prozent, ein Übernahmeangebot an die anderen Aktionäre fällig oder etwa nicht?**

Nein. Es besteht keine Grundlage für diese Annahme. Im Übrigen hat die Familie von Finck nach der außerordentli-



Mit dem Erwerb eines chinesischen Unternehmens hat Thomas Limberger bei Von Roll den Startschuss zu einer anhaltenden Wachstumsstrategie gegeben.

Foto Wolfgang Eilmens

chen Generalversammlung im August den bisherigen Hauptaktionären schriftlich ein Angebot gemacht, bei der neuen Von Roll mitzuwirken. Dies wurde abgelehnt. Wir haben alles versucht, die Altaktionäre an Bord zu halten. Dies wurde nicht gewünscht, zumindest nicht von der anderen Seite.

**Da müssen Sie aber an die Kosten und an die Arbeitsplätze ran.**

Kostenverminderung ja, Arbeitsplatzabbau nein. Wir haben in anderen Unternehmen gezeigt, dass man trotz Kostenoptimierung Arbeitsplätze schaffen kann. Wir analysieren alle großen Kostenblöcke inklusive des Einkaufs. Hier hat Von Roll bisher keinen global koordinierten Einkaufsprozess und zum Beispiel für spezielle Harze in Europa fast doppelt so viel bezahlt wie in Amerika. Wohlgermerkt vom selben Hersteller.

**Was war eigentlich schlecht an der alten Führung?**

Die alte Führung hat das Unternehmen gut durch die vergangenen schwierigen Zeiten geführt. Mit den neuen Initiativen und der neuen operativen Führung werden wir Von Roll zu den obengenannten Zielen führen. Mit anderen

Das Gespräch führte Jürgen Dunsch.

**Ihr Doppelmandat als Verwaltungsratspräsident und Chief Executive Officer ist unter der Maßgabe guter Unternehmensführung ähnlich umstritten. Stehen Sie dazu, oder ist dies nur eine Übergangslösung?**

Die Doppelrolle ist nötig, um eine entsprechende Schnelligkeit in das Unternehmen zu bringen. Wir werden die Doppelrolle regelmäßig überprüfen. Sie erleichtert allerdings Entscheidungen, und ich glaube, diese Geschwindigkeit braucht das Unternehmen. Es muss erst einmal lernen, ein entsprechendes Tempo aufzunehmen. Der Verwaltungsrat ist sich dabei seiner Verantwortung gegenüber allen Aktionären sehr wohl bewusst.

Das Gespräch führte Jürgen Dunsch.

**Euler Hermes:**  
Wir helfen, Ihr Unternehmen auf Kurs zu halten.

**EH EULER HERMES**  
Kreditversicherung

**Mit uns ist Ihr Erfolg gleich dreifach gesichert:**

- + Wir prüfen die Bonität Ihrer Kunden – weltweit.
- + Die Euler Hermes Forderungsmanagement GmbH zieht Ihre Forderungen ein – schnell und professionell.
- + Bei Forderungsausfall ersetzen wir den Schaden – zügig und zuverlässig.

Infos unter [www.eulerhermes.de](http://www.eulerhermes.de)  
oder unter Tel. **040 / 88 34-55 34**.

**WIR GEBEN IHNEN SICHERHEIT**

Ein Unternehmen der Allianz