

KONGRESS Paradeunternehmer, Investmentbanker und Wirtschafts-Mediatoren plaudern aus der Schule

Heiße Eisen

Chancen und Risiken im Unternehmerleben: Wie sich Konflikte in der Familie bewältigen lassen, wie aus Chancen realer Umsatz wird und wie Expansionen finanziert werden können - darum drehte sich der sechste Kongress für Familienunternehmen.



Partner bei Zukäufen: der Vorarlberger Unternehmer **Michael Loacker** (li.) und IKIB-Vorstand **Tomas Brancecky**



Wirtschafts-Mediatoren **Mario Patera** und **Ulrike Gamm** sind Konfliktherden und deren Lösung auf der Spur

SPARRINGPARTNER

Eine lohnende Akquisition muss gut vorbereitet sein

Ein paar Akquisitionsthemen stehen immer an. Wir denken aktuell an Firmen mit zehn und mehr Millionen € Umsatz. Das sagte Michael Loacker, geschäftsführender Gesellschafter des Vorarlberger Familienunternehmens Loacker Recycling, beim Familienkongress des WirtschaftsBlatts. Offen gab er zu, dass ihm Zukäufe in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) derzeit lieber sind als Deals in Osteuropa, wo es Mehrwertsteuerprobleme und mitunter auch Probleme mit Schwarzgeschäften gebe. Auf solche könne und wolle man sich nicht einlassen.

Mit Zukäufen, die ihm im Vorjahr gelungen sind, hat Loacker „eine wahre Freude“. Die Schweizer Schnepfer, die Entsorgungsspezialisten Egenberger und Fichtler sowie die anteilig erworbene Häusle-Gruppe steuerten zwei Drittel des Umsatzwach-

tums von knapp 100 auf 460 Millionen € bei.

Spezialfall Häusle

Besonders aufwändig war die Häusle-Übernahme durch das von Loacker geführte Konsortium Entsorgung West. Erstens war das Interesse an der mehr als 100 Millionen € Umsatz großen Gruppe enorm; sogar die Branchenriesen wie Remondis und Veolia hofften auf einen Zuschlag. Mit der Abwicklung des Verkaufs beauftragt war die Investkredit Investmentbank IKIB. Sie bündelte, wie Vorstandsmitglied Tomas Brancecky den Kongressteilnehmern schilderte, ein breites Expertenteam. Man brauchte eine zielführende Transaktionsstrategie. Es waren ja nicht nur vier Konsortialpartner unter einen Hut zu bringen. Es mussten, wie sich zeigen sollte, sogar kartellrechtliche Bedenken ausgeräumt werden. Nicht zuletzt war die

Finanzierung zu lösen. Rund 37 Millionen € ließ sich der Vorarlberger Stromerzeuger VKW für das nicht mehr geliebte Entsorgungsgeschäft bezahlen.

„Es ist immer das Gleiche: Für den Verkäufer ist der Preis zu niedrig, für den Käufer ist er zu hoch“, meinte dazu Loacker. Aber: Man habe die Häusle-Übernahme mehrmals diskutiert und das Potenzial gesehen, das in dem Unternehmen stecke.

Expansion läuft

Nach anfänglichen Restrukturierungen (25 Mitarbeiter wurden abgebaut) wurde in die Expansion investiert. Häusle bekam eine neue Sortieranlage. „Eine nächste neue Anlage wird heuer noch stehen. Wir sind soweit, dass wir wieder Mitarbeiter einstellen können“, kündigte Loacker an.

LEO HIMMELBAUER
leo.himmelbauer@wirtschaftsblatt.at

KONFLIKT-MANAGEMENT

Es soll krachen – aber wie es kracht, ist wesentlich

Der Konflikt ist allgegenwärtig: In Familien, in Unternehmen und vor allem auch in Familienunternehmen. Konflikt ist Teil des Lebens, ist normal, wird aber tabuisiert, vor allem auch in Familienunternehmen. Das ist schlecht, meinen die Wissenschaftler und Wirtschafts-Mediatoren Mario Patera und Ulrike Gamm.

„Um Feuer zu vermeiden, schaltet man gerne erst mal den Brandmelder aus“, sagt Patera im Hinblick auf die Tabuisierung. Nicht der Konflikt selbst kostet Zeit, Emotion und im Endeffekt auch viel Geld, sondern das Negieren desselben. Gamm ergänzt: „Der Konflikt löst Emotion aus, das wird gefürchtet. Der Konflikt gilt aber auch als Gefahr für die Bindung in der Familie und im Unternehmen.“ Deshalb werden Konflikte auch gern unter den Teppich gekehrt, „solange, bis die Welle im Teppich so groß

wird, dass man darüber stolpert“, sagt Gamm.

Die Tabuisierungsstrategien sind vielfältig: Konflikte werden etwa als individuelles Versagen, als Führungsschwäche des Einzelnen kassiert. „Die Folge ist Verdrängung“, sagt Patera. Gamm: „Der Konflikt selbst wird nicht bearbeitet.“ Der mangelnde Umgang mit Konflikten vernichte also Werte.

Dabei gibt es viele Ursachen für Konflikte: die Umwelt verändert sich, Strukturen müssen angepasst werden. In der Familie selbst herrscht extreme „Rollenkomplexität“ – etwa gleichzeitig Vater und Chef sein. Oder: Familienmitglieder müssen mitunter vom Unternehmen ausgeschlossen werden.

Die beiden Experten empfehlen ein „pro-aktives Konflikt-Management“. Dabei muss der Konflikt an der Wurzel und möglichst früh gepackt werden. Patera: „Der

Konflikt soll nicht an Rechtsanwälte oder Richter delegiert werden.“ Mediation solle helfen, die eigene Konfliktlösungs-Kompetenz zu aktivieren.

Drei Haltungen

Drei Grundhaltungen sind für die „pro-aktive“ Lösung von Konflikten für die beiden Experten wesentlich: Erstens: Der Widerspruch in den Rollen in der Familie und im Unternehmen sind normal. Zweitens: Die Kommunikation darüber ist das Entscheidende. Drittens: Emotionalität ist eine zentrale Ressource.

In der Kommunikation selbst sollte trotz aller Konflikte „Wertschätzung“ transportiert werden, empfehlen Patera und Gamm. In der Familie und im Unternehmen sollte auch eine eigene „Konfliktkultur“ entwickelt werden.

MICHAEL VORAUER
michael.vorauer@wirtschaftsblatt.at