ÜBERNAHMEN

Heißer Reifen

Ausgerechnet der bislang unbekannte Provinz-Mittelständler Schaeffler versucht, den dreimal so großen Dax-Riesen Continental zu übernehmen. Wer ist die Frau hinter dem Coup?

Auf dem alten Friedhof im fränkischen Herzogenaurach liegen Väter des deutschen Wirtschaftswunders begraben: Adi Dassler, der Adidas aufgebaut hatte, wurde hier beerdigt. Und auch sein Bruder Rudolf, der ihm mit der Sportartikelkonkurrenz von Puma das Leben schwermachte. Das Grab, das am meisten gehegt wird, gehört allerdings einem anderen Unternehmer: Georg Schaeffler, Gründer der Schaeffler Gruppe. Er starb 1996.

Für die Pflege sorgt Schaefflers Frau Maria-Elisabeth. Bis vor einer Woche war die große, blonde Witwe weitgehend unbekannt. Sicher, wer aufmerksam die Wirtschaftspresse studierte, wusste vielleicht, dass die kunstsinnige Milliardärin mit 20 Jahre alten Schlägern Golf spielt, ihren Terrier Amadeus und die heimlich geplante Übernahme eines Konkurrenten „Operation Mozart“ nennt. Aber sonst?

Seit vergangener Woche ist sie deutlich bekannter. Maria-Elisabeth Schaeffler lächelte von den Titelseiten vieler Zeitungen, nachdem bekannt wurde, dass sie hinter einer der spektakulärsten Übernahmeschlachten der jüngsten Zeit steht: dem Versuch des Familienunternehmens Schaeffler, den dreimal größeren Dax-Konzern Continental zu übernehmen.

Es ist ein Fall, der Politiker, Gewerkschafter und Banker im ganzen Land in Aufregung versetzt, weil er zeigt, wie schnell ein deutscher Konzernriese Ziel einer feindlichen Übernahme werden kann – sei es diesmal auch durch eine Attacke aus dem eigenen Land.

Der Fall ist auch deshalb neu, weil die Gefahr offenbar selbst da lauert, wo sie bislang kaum einer vermutete: nicht bei den vermeintlich skrupellosen Hedge- oder ausländischen Staatsfonds, sondern bei Mittelständlern. Jenen Unternehmen also, die zwar als Rückgrat der deutschen Wirtschaft gelten, weil sie zusammen weit mehr Menschen beschäftigen als die 30 Dax-Riesen. Die aber gemeinhin auch für bieder, bodenständig und still gehalten werden.

So kann man sich irren. Und keiner irrte sich gewaltiger als Conti-Chef Manfred Wennemer. Er musste erleben, dass die Methoden des Familienunternehmens Schaeffler „rabiater sind als die manches Hedgefonds“ (siehe Interview).

Das aggressive Vorgehen der Herzogenauracher, die trotz Milliardenumsatz außerhalb ihrer Branche bislang kaum einer kannte, schreckte sogar Berlin auf. Der Automobilzulieferer hatte sich quasi durch die Hintertür bei Conti eingeschlichen – obwohl das Gesetz verlangt, dass sich jeder Aktionär zu erkennen gibt, der drei Prozent des Kapitals einer Aktiengesellschaft erworben hat. Schaeffler hatte diese Regel mit Hilfe trickreicher Konstruktionen umgangen.

Politiker von CDU und SPD riefen prompt nach einer Verschärfung der Gesetze, wie sie es schon bei den ersten Auftritten von „Heuschrecken“ getan hatten. Nur dass es diesmal nicht um die Abwehr anonymer Renditejäger aus New York oder London geht, sondern um ein Familienunternehmen aus der Heimat und obendrein eine Unternehmerin, der Gesprächs-

DANIEL KARMANN / DPA

Firmeneigentümerin Schaeffler
Wiener Charme und Durchsetzungskraft

„Pistole an den Kopf“

Conti-Chef Manfred Wennemer, 60, über die drohende Übernahme seines Konzerns

SPIEGEL: Herr Wennemer, sind Sie ein schlechter Verlierer?

Wennemer: Warum? Erstens haben wir nicht verloren, und zweitens weiß ich nicht, wie Sie auf schlecht kommen.

SPIEGEL: Sie werfen der Schaeffler Gruppe vor, „egoistisch, selbstherrlich und verantwortungslos“ zu agieren. Sind Sie sauer, weil da einer cleverer war als Sie?

Wennemer: Sauer ist richtig. Für uns hat Schaeffler gegen Gesetze verstoßen.

SPIEGEL: Das ist noch nicht bewiesen …

Wennemer: … das ist jedenfalls unsere Auffassung. Schaeffler teilte mit, man habe jederzeitigen Zugriff auf 36 Prozent der Aktien. Wenn man versucht, die Kontrolle mit fragwürdigen Konstruktionen zu erreichen, mehrere Meldeschwellen überschreitet und nichts meldet – und dann im Ergebnis die Kontrollprämie an die Aktionäre umgeht, dann muss der Vorstand handeln.

SPIEGEL: Haben Sie Conti genügend auf eine Übernahme vorbereitet?

Wennemer: Wenn jemand sich nicht an die Regeln des Kapitalmarktes hält, wird es schwierig. Staaten halten sich für solche Fälle Geheimdienste. Wir haben aber keinen Geheimdienst – und sind überrascht worden.

SPIEGEL: Die Schaeffler Gruppe ist gesund. Sie investiert viel und hat noch keine Massenentlassungen durchgezogen. Was sollte so schlimm sein an einer Übernahme?

Wennemer: Schaeffler ist sicher eine kompetente Gruppe und gut geführt. Wir haben deshalb in den Gesprächen Anfang vergangener Woche klargemacht, dass wir es im Sinne unserer Aktionäre begrüßen würden, wenn sich die Familie Schaeffler mit 15 bis 20 Prozent an der Continental beteiligt. Aber wir dulden nicht, dass sich jemand eine Kontrollmehrheit erschleicht.

SPIEGEL: Gegen einen kontrollierenden Anteil von gut 30 Prozent hätten Sie nichts, nur gegen die Art und Weise?

Wennemer: Genau, wer die faktische Kontrolle über dieses Unternehmen übernehmen will, muss einen fairen Preis zahlen und das Unternehmensinteresse im Auge haben. Ich kann nur an Frau Schaeffler appellieren: Lassen Sie uns vernünftig

partner Wiener Charme und Durchsetzungskraft bescheinigen.

Die in Prag geborene Österreicherin war erst 22 Jahre alt, als sie 1963 Georg Schaeffler heiratete. Sie brach ihr Medizinstudium in Wien ab und folgte ihrem 24 Jahre älteren Mann in die fränkische Provinz. 33 Jahre lang sei sie von ihm hervorragend ausgebildet worden, wird sie später sagen.

Der langjährige Geschäftsführer des Unternehmens, Wolfgang Falck, erinnert sich etwas anders: Georg Schaeffler sei von früh bis nachts im Betrieb gewesen und habe „seine Frau eigentlich erst vom Krankenbett aus systematisch in die Firma eingeführt“.

Maria-Elisabeth Schaeffler übernahm damals keine Provinzbude, sondern ein Unternehmen, das zu den Patent-Riesen in der Republik gehört. Ein gewisses industrielles Gespür war ihr von zu Hause mitgegeben: Ihr Urgroßvater war Geschäftsführer bei den Prager Tatra-Werken, ihr Vater Generaldirektor der Ersten Allgemeinen Versicherung in Wien.

Zudem igelte sie sich nicht in der Provinz ein, sondern vernetzte sich: Gut bekannt ist sie mit Porsche-Miteigentümer Ferdinand Piëch. Ihr Haus in Kitzbühel liegt neben dem des früheren Daimler-Chefs Jürgen Schrempp. Und auch Porsche-Chef Wendelin Wiedeking, der ihr mit der VW-Übernahme so etwas wie die Blaupause für ihre eigene Conti-Attacke lieferte, kennt sie gut.

Aufgebaut hat sie sich dieses Beziehungsgeflecht im Laufe der Jahre. Schon kurz nach dem Tod ihres Mannes hatte die Erbin erkannt, dass sie das Unternehmen nicht allein führen kann. Aber wer dann?

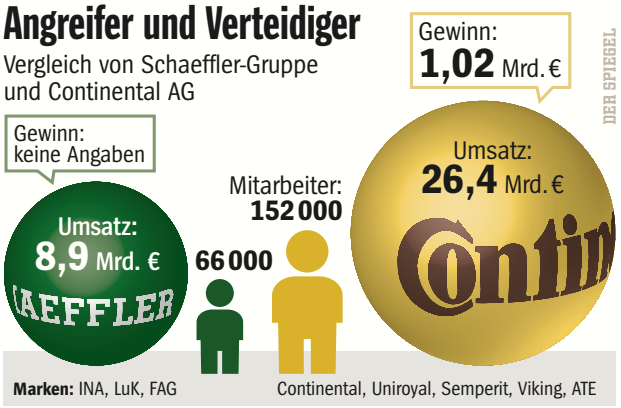
Ihr jüngster Sohn war mit neun Jahren bei einem tragischen Unfall im Haus der Familie ums Leben gekommen. Der ältere lebt als Anwalt in den USA und will nicht zurückkehren. Also bildete sie einen Beirat, dem damals auch der heutige Conti-Aufsichtsratschef Hubertus von Grünberg angehörte, und ließ sich einen Kandidaten für die Führungsaufgabe vorstellen: Jürgen Geißinger, damals Europachef des Autozulieferers ITT. So ganz überraschend kommt es da nicht, dass Grünberg nun bei Conti gegen seinen dortigen Vorstandschef für Gespräche mit Schaeffler votiert.

Geißinger gilt als ebenso intelligent wie hart. Unter seiner Führung wurde aus dem verschlossenen Familienunternehmen ein global agierender Konzern. Er ist dabei zuständig fürs Grobe, für Übernahmen und die Gefechte mit Betriebsräten und Gewerkschaften, denen er schon mal Mehrarbeit ohne Lohnausgleich abtrotzt. Maria-Elisabeth Schaeffler dagegen kümmert sich um die Seele des Unternehmens, das die Brüder Georg und Wilhelm Schaeffler nach dem Krieg gegründet hatten.

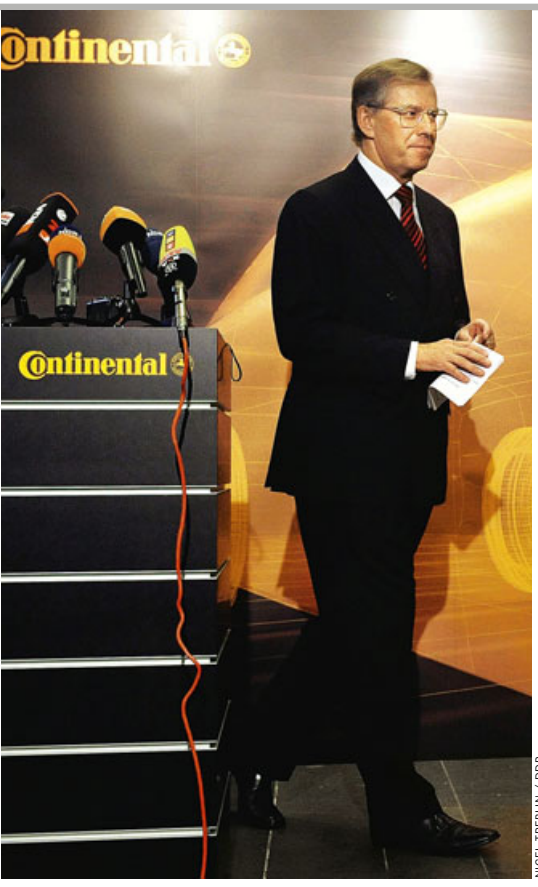
Die Firmeneignerin geht auch mal vor dem Werk auf demonstrierende Arbeiter zu, um zu diskutieren. Sie erscheint oft auf Betriebsversammlungen. Und da bekommt sie dann, so Betriebsrat Thomas Mölkner,

Angreifer und Verteidiger

Vergleich von Schaeffler-Gruppe und Continental AG



DER SPIEGEL



NIGEL TREBLIN / DDP

Konzernvorstand Wennemer
„Wir brauchen Schaeffler nicht“

über eine Beteiligung von 20 Prozent reden.

SPIEGEL: Gerade erst hörten Sie sich noch ganz anders an. Conti, kritisierten Sie, solle womöglich von der Börse genommen, die Reifensparte abgespalten werden. Schaeffler passe auch überhaupt nicht zu Conti. Während Sie bei der Elektronik schon in der Zukunft seien, arbeiteten die Herzogenauracher noch im Gestern – alles vergessen?

Wennemer: Nein, das steht alles. Jeder dieser Punkte, die Sie genannt haben. Wir glauben nicht, dass Schaeffler in der Lage ist, Conti in ihrer heutigen Form weiterzubetreiben. Ich verstehe natürlich die Schaeffler-Leute, die Conti als ideale Ergänzung sehen, aber für uns gibt es kaum Synergien. Schaeffler braucht uns, wir brauchen aber Schaeffler nicht.

SPIEGEL: Für die Übernahme von VDO haben Sie Kredite über elf Milliarden Euro aufgenommen. Haben Sie Conti damit vielleicht erst zum Übernahmekandidaten gemacht?

Wennemer: Erst hieß es, Conti ist Übernahmekandidat, weil wir zu viel Cash haben. Jetzt haben wir uns verschuldet und sind wieder ein Kandidat? Klar, die Aktionäre schauen auf die Schulden und darauf, wie die Integration von VDO funktioniert. Dieses Thema und das schlechte Börsenklima haben unseren Aktienkurs gedrückt.

SPIEGEL: Unter den Banken, die Schaeffler geholfen haben, ist auch die Dresdner, eine Ihrer Hausbanken. Verwundert Sie das nicht?

Wennemer: Natürlich sind wir alle traurig, dass die guten alten Zeiten vorbei sind, wo man sich auf seine Hausbanken verlassen konnte. Für manche Banken scheint im Moment die Einmalprovision wichtiger als die langfristige Beziehung. Man fragt sich schon, warum die Analysten von Merrill Lynch, die offenbar den Deal für Schaeffler strukturiert hat, auf einmal die Conti-Aktie von „buy“ auf „hold“ abgewertet haben. Ohne Banken hätte sich Schaeffler jedenfalls so nicht an Conti anschleichen können. Das ist mit meinem Verständnis von Fairplay nicht vereinbar.

SPIEGEL: Lange hatten alle auf „Heuschrecken“ geschaut, jetzt will ausgerechnet ein deutsches Familienunternehmen Conti kapern. Sind die den Dax-Konzernen überlegen?

Wennemer: Die Methoden sind jedenfalls rabiater als die manches Hedgefonds. Wir haben viel mit Finanzinvestoren gesprochen. Die haben sich gemeldet, bevor sie Aktien kaufen wollten. Jetzt aber setzt man uns einfach die Pistole an den Kopf.

FOTO POLLEX / ACTION PRESS

Ministerpräsident Wulff (auf der Hannover Messe 2007): *„Fressen oder gefressen werden“*

„sogar Applaus, bevor sie nur ein Wort sagt“.

In Herzogenaurach unterstützt die Ehrenbürgerin kirchliche Einrichtungen und den Heimatverein. Entsprechend hymnisch lesen sich die Aufsätze über das Unternehmen im Vereinsblättchen. Dass die Amerikaner Wilhelm Schaeffler 1946 als „Kriegsverbrecher“ an Polen ausgeliefert haben, wo er bis 1951 im Gefängnis saß – für viele Herzogenauracher ist das bis heute Folge einer „Denunziation“. So steht es auch im offiziellen Buch zur tausendjährigen Geschichte der Stadt.

Ansonsten wird viel geschwiegen. „Schweigen – so sind wir groß geworden“, sagt Ex-Geschäftsführer Falck. Während die Nachbarfirmen Adidas und Puma sich zu glamourösen Aktiengesellschaften wandelten, blieb Schaeffler im Schatten und hielt sich als Kommanditgesellschaft bedeckt. Cash Flow? Gewinne? Renditen? Bleiben das Familiengeheimnis.

„Konkurrenten wie Kugelfischer bemerkten uns zuerst gar nicht richtig“, sagt Ex-Chef Falck – bis Maria-Elisabeth Schaeffler im September 2001 das Zeichen zum Entern gab. Ihr Top-Mann Geißinger führte den fünf Wochen dauernden Übernahmekampf, bis die „Operation Mozart“ erfolgreich abgeschlossen war. Im Anschluss versuchte Maria-Elisabeth Schaeffler der Kugelfischer-Belegschaft die Furcht vor einem Ausschlachten ihres Unternehmens zu nehmen.

Ähnlich agiert das Duo nun auch im Fall Conti. Doch diesmal ist der Widerstand mächtiger, was vor allem mit der Art zusammenhängt, wie die beiden sich die Macht in Hannover sichern wollen.

Schaeffler hat mit einer Reihe von Banken sogenannte Swap-Geschäfte auf die Conti-Aktie vereinbart, eine Art Wette auf die Aktie. Steigt der Kurs, muss die Bank am Ende der Laufzeit die Kursdifferenz an Schaeffler auszahlen. Um sich abzusichern, kaufen die Banken deshalb zeitgleich Conti-Aktien. Schaeffler kann den Banken diese Aktien dann abkaufen.

Weil jede einzelne Bank indes weniger als drei Prozent der Conti-Aktien erworben hat, musste keine den jeweiligen Kauf öffentlich machen. Und so konnte Schaeffler die Meldepflicht umgehen, die eigentlich ein heimliches Anschleichen an ein Unternehmen verhindern soll.

Conti-Boss Wennemer hatte Frau Schaeffler schon 2007 gefragt, ob ihre Gruppe sich nicht mit 10 oder 15 Prozent an Conti beteiligen wolle. Ein großer Anteilseigner, dachte er, könnte das Unternehmen gegen eine feindliche Übernahme schützen. Doch als er sich am 11. Juli zu einem lange verabredeten Gespräch mit der Konzernerbin und ihrem Geschäftsführer Geißinger in Frankfurt am Main traf, sagten die beiden, seine Idee sei ja ganz gut gewesen. Aber sie hätten eine noch bessere – und erzählten ihm von ihren heimlichen Bankgeschäften.

Am 14. und 15. Juli traf sich Wennemer noch zweimal mit den Angreifern. Aber die ließen sich von ihrem Plan nicht abbringen.

Die größten Autozulieferer weltweit

Umsatz in Mrd. Euro 2007

1.	**Bosch**	36,2
2.	**Denso**	35,7
3.	**Continental** mit Schaeffler	**32,3**
4.	**Magna**	25,6
5.	**Delphi**	22,3
6.	**Aisin Seiki**	21,7
7.	**Johnson Controls**	18,5
8.	**Faurecia**	17,4
9.	**Lear**	16,0
10.	**ZF Group**	15,1

Quelle: Automobilwoche

Seitdem bietet sich dem Publikum ein seltsames Schauspiel. Der Conti-Chef, der selbst lange als aggressiver Firmenkäufer auftrat, ist in der Defensive. Und niedersächsische Gewerkschafter, die ihn als brutalen Shareholder-value-Manager und Arbeitsplatzvernichter bekämpften, verteidigen Wennemer und Conti nun gegen die Schaeffler Gruppe.

Ihre Angst: Nach einer Machtübernahme würde der neue Hauptaktionär die Reifensparte verkaufen. Schaeffler könnte schrittweise alle Aktien erwerben, das Unternehmen von der Börse nehmen und den Firmensitz nach Herzogenaurach verlagern. Mit der Mitbestimmung im Aufsichtsrat wäre es dann vorbei. So etwas kennt man bei Schaeffler gar nicht.

Maria-Elisabeth Schaeffler bemüht sich, die Befürchtungen zu zerstreuen. Im Gespräch mit Niedersachsens Ministerpräsident Christian Wulff versprach sie vieles. Die Reifensparte werde nicht verkauft, Conti bleibe an der Börse und der Konzernsitz in Hannover. Doch Wulff bleibt skeptisch angesichts des Trends in der Wirtschaft: Es gehe zunehmend um „fressen oder gefressen werden“. Und es geht auch darum, wie glaubwürdig ein Unternehmen ist, das einen derart heißen Reifen fährt und sich heimlich Zugriff auf ein milliardenschweres Aktienpaket sicherte.

Der Conti-Boss und die von ihm beauftragten Investmentbanker von Goldman Sachs bauen mittlerweile die Verteidigungslinien auf. Deutsche und britische Finanzaufseher wurden eingeschaltet. Und Conti verfügt noch über eine giftige Pille, die dem Angreifer schlecht bekommen könnte: elf Milliarden Euro Schulden.

Diese Kredite können von den Banken jederzeit gekündigt werden, wenn es einen neuen Eigentümer bei Conti gibt. Die Schaeffler Gruppe müsste nach einer Machtübernahme dann mit den Banken über neue Konditionen verhandeln, die gewiss schlechter ausfielen.

Die Angreifer kennen diese Gefahr und wollen sich deshalb mit einem Aktienanteil von knapp unter 50 Prozent begnügen. Sie glauben fest, dass ihnen der Coup gelingt. Denn auf Dauer, so ihr Kalkül, tauge die Schaeffler Gruppe nicht als Feindbild, gegen das man Gewerkschafter und Politiker in Stellung bringen könnte.

Das Unternehmen hat in den vergangenen sechs Jahren 4000 neue Jobs in Deutschland geschaffen. Maria-Elisabeth Schaeffler und ihr Sohn lassen offenbar den Großteil der Gewinne in ihrem Unternehmen. Selbst am Conti-Firmensitz in Hannover genießt die Witwe einen guten Ruf. Als Förderin der Universität erhielt sie dort eine Ehrenmedaille.

Sie sei eine Persönlichkeit, „der Verantwortung und Engagement noch etwas bedeuten“. Die Festrede hielt Ministerpräsident Wulff.

Dietmar Hawranek, Nils Klawitter, Janko Tietz