



Geldautomaten-Produktion in Paderborn: „Wir haben keine Mutter mehr, wir sind jetzt Erwachsene“

ÜBERNAHMEN

Die Firmen-Jäger

Amerikanische Investoren kauften die Reste des einstigen Renommierkonzerns Nixdorf und die privaten Telefonnetze von Bosch. Die Übernahmespezialisten interessiert nur eines: Profit.

Auf dem Schreibtisch von Karl-Heinz Stiller, dem Geschäftsführer von Wincor Nixdorf, thront neben Familienfotos das Porträt von Heinz Nixdorf. Vor 14 Jahren ist der legendäre Gründer des bisher einzigen deutschen Computerherstellers mit Weltruf gestorben, doch zum Vorbild taugt er immer noch.

„Er hat mich mit seinen Visionen begeistert“, sagt Stiller, der 1966 als Entwickler zu dem knorzigsten Patron aus Paderborn kam. Von Ostwestfalen aus hatte Nixdorf mit abgebrochenem Physikstudium einen Konzern mit über 30 000 Beschäftigten aufgebaut, der in Europa IBM bedrängte. Doch kaum erlag der deutsche Vorzeige-Unternehmer 1986 einem Herzinfarkt, taumelte sein Unternehmen von einer Krise zur nächsten.

Nach einem Milliarden-Verlust übernahm der ungeliebte Konkurrent Siemens 1990 den westfälischen Computerbauer. Die hemdsärmeligen, kundennahen Tüftler aus Paderborn und die Großkopferten aus München passten zusammen wie Wasser und Feuer.

Es wurde umstrukturiert, es wurde reorganisiert, das Ergebnis blieb immer das

Gleiche: Am Ende jeden Jahres hatten wieder hunderte von Mitarbeitern in der vermeintlichen Zukunftsbranche ihren Job verloren.

Schließlich verlor Siemens die Geduld und brachte das PC-Geschäft in eine Gemeinschaftsfirma mit dem japanischen Fujitsu-Konzern ein – und der Rest des



Wincor-Nixdorf-Chef Stiller „Schneller entscheiden“

einstigen Nixdorf-Reiches ging an amerikanische Firmenjäger: Für 1,4 Milliarden Mark kaufte der New Yorker Übernahmespezialist KKR zusammen mit der amerikanischen Investmentbank Goldman Sachs das Unternehmen.

„Die sind nicht vom paritätischen Wohlfahrtsverband“, ahnt Thomas Meilwes, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Firma, die sich nun Wincor Nixdorf nennt. Er und die 3400 übrig gebliebenen Nixdorfer sind dennoch froh, dass kein Wettbewerber eingestiegen ist. „Die hätten uns doch platt gemacht“, sagt Meilwes.

Die amerikanischen Finanzinvestoren wollten keine Marktanteile kaufen, sondern klotzig verdienen. „Die Verzinsung unseres Eigenkapitals sollte über 25 Prozent im Jahr liegen“, sagt Ned Gilhuly. Der Amerikaner baut seit 1998 von London aus das Europageschäft auf und hält Deutschland momentan für den lukrativsten Markt weltweit.

„Germany Inc. ändert sich“, ist Gilhuly überzeugt. Das sei gut für das Land. Aber vor allem ist es gut für seine Firma.

Die hat sich in den vergangenen Jahren zum größten – und aggressivsten – Übernahmespezialisten entwickelt: Seit 1976 kaufte KKR für rund 100 Milliarden Dollar knapp 100 Unternehmen. Das Geld dazu stammt vor allem von Pensionsfonds, Banken und amerikanischen Universitäten.

„Hoch professionell“ arbeitet KKR, sagt Hans-Jürgen Schinzler, Vorstandsvorsitzender der Münchener Rück. Er hat der Firma vor fast vier Jahren die Versicherung American Re für fünf Milliarden Mark abgekauft. Ein typischer KKR-Deal: Die



Investmentbanker Huth: „Vom Produkt weg – hin zur Dienstleistung“

Amerikaner hatten vier Jahre zuvor den Rückversicherer billig gekauft und verfünffachten beim Ausstieg ihren Einsatz.

Nixdorf soll ein ebenso gutes Geschäft werden. Als die Amerikaner das Unternehmen im vergangenen Oktober übernahmen, schenkten die Mitarbeiter ihrem Chef einen Footballhelm sowie einen Brustschutz aus dem American Football – damit er für die rauen Zeiten gewappnet ist.

Bisher jedoch sind alle Beteiligten zufrieden. „Wir liefern 25 Prozent Eigenkapitalrendite ab“, sagt Stiller selbstbewusst.

Wincor Nixdorf stellt keinen einzigen der Computer mehr her, für die das Unternehmen einst berühmt war. Stattdessen konzentrieren sich die Paderborner auf ihre Stärken bei der Lösung von Branchenproblemen.

Jeder vierte Geldautomat weltweit kommt aus Westfalen. Bei Kontoauszugsdruckern ist das Unternehmen sogar die Nummer eins in der Welt. Auch an den Kassen von Aldi, Tengelmann oder bei den internationalen Handelskonzernen Tesco und Carrefour stehen die Apparate von Nixdorf.

Es war die Verbindung von durchaus bodenständigen Produkten mit anspruchsvoller Software, die das Interesse der Amerikaner an dem deutschen Unternehmen weckte – und die sie weiter ausbauen wollen.

Zwar begann die radikale Sanierung schon unter Siemens. Aber die Bürokratie des Großkonzerns lähmte die Entwicklung. Stiller, der viel Zeit in endlosen Sitzungen in München vergeudet hatte, ist froh, den alten Eigentümer los zu sein. „Wir können schneller entscheiden“, sagt er.

Erste Erfolge sind sichtbar. IBM verkauft seit ein paar Monaten exklusiv die Geldausgabeautomaten in Kanada, Südamerika und möglicherweise bald in den USA. Durch ein Gemeinschaftsunternehmen mit

Dassault waren die Paderborner mit einem Schlag Marktführer in Frankreich geworden.

Das ist ganz im Sinne von Johannes Huth, einem alerten Investmentbanker mit blauem Nadelstreifenanzug und strengem Scheitel, der für KKR das Deutschlandgeschäft aufbaut. „Wir können Nixdorf bei Akquisitionen in den USA unterstützen“, sagt der neue Aufsichtsratsvorsitzende von Wincor Nixdorf.

Sein ehrgeiziges Ziel: In spätestens fünf Jahren will er das Unternehmen an die Börse bringen – als Weltmarktführer.

Die Technologie, so der Deutsche in Diensten von KKR, sei bei Nixdorf wie in vielen deutschen Unternehmen exzellent. Von den Amerikanern könnten sie dagegen mehr Marktorientierung lernen. „Vom Produkt weg – hin zur Dienstleistung“, so stellt sich Huth die Zukunft vor. Dafür sollen mehr Service- und mehr Softwareleute in Paderborn eingestellt werden.

Huth, der sein Handwerk bei der amerikanischen Investmentbank Salomon Brothers gelernt hat, setzt auf massive Leistungsanreize: Wenn die Nixdorf-Manager die festgelegten Umsatz- und Gewinnziele erreichen, erhalten sie weitere Anteile am Unternehmen.

In den vergangenen Wochen mussten rund 100 Führungskräfte tief in die eigene Tasche greifen. Zehn Prozent des Eigenkapitals, so eine Bedingung von KKR, sollten Stiller und die anderen selbst aufbringen. Bis zu 500 000 Mark mussten die Manager notfalls durch die Belastung ihres Eigenheims einzahlen.

„Dadurch erreichen wir Interessengleichheit“, sagt

Huth. Der große Jackpot winkt mit dem Börsengang sowohl für die Manager als auch für KKR.

Die Strategie der US-Eigentümer ist nicht ohne Risiken. Nur 410 Millionen Mark, also etwa ein Drittel des Kaufpreises, haben KKR und – mit einem Anteil von 20 Prozent – Goldman Sachs selbst aufgebracht. Der Rest ist durch Bankkredite fremdfinanziert, die Zinsen muss das Übernahmeopfer Nixdorf selbst verdienen. Wenn die Gewinne nicht ausreichend sprudeln, gerät schnell die ganze Finanzierungsstruktur ins Wanken.

Doch nur durch geringen Einsatz von Eigenkapital und hohe Fremdfinanzierung lassen sich die exorbitanten Renditen von mehr als 25 Prozent auf das eingesetzte Kapital erzielen, die KKR fordert. „Statt des Zweifachen können Sie das Siebenfache verdienen“, erläutert ein Investmentbanker die Schönheit eines solchen Deals, den die Investmentbanker weltweit Leveraged Buyout nennen.

KKR ist der Spezialist für solche riskanten, aber potenziell äußerst lukrativen Geschäfte. Etwa sieben Jahre bleiben die Amerikaner dabei. Weil in den USA kaum mehr geeignete Unternehmen zur Verfügung stehen, drängen sie zunehmend nach Deutschland. Die Firmen seien gut geführt, die Produkte wettbewerbsfähig, schwärmt KKR-Manager Huth: „Ich habe meinen Teller ziemlich voll mit Projekten.“

Gerade die Großkonzerne, die unter dem Druck der Börse viele Randgebiete abstoßen, bieten reiche Beute. So hat KKR zum 1. April die Sparte Private Netze von Bosch Telecom mit 9000 Beschäftigten übernommen. Unter dem Namen Tenovis, mit einem neuen Management und aggressivem Marketing, soll auch hier trotz hoher Schulden in drei bis fünf Jahren der Börsengang gelingen.

In der völlig überdimensionierten Konzernzentrale in Paderborn, die noch der alte Nixdorf im Rostbraun der späten siebziger Jahre hingeklotzt hat, ist eine neue Ära angebrochen. Ein Montageleiter schaut auf die Holzpaletten, die seit Jahrzehnten den Aufdruck Nixdorf Computer tragen. „Wir haben keine Mutter mehr, wird sind jetzt Erwachsene“, sagt er.

Heinz Nixdorf würde sein Unternehmen jedenfalls nicht wieder erkennen. Er hatte selbst als Vorsteher eines Weltkonzerns nur widerwillig Englisch gesprochen. Im Aufsichtsrat von Wincor Nixdorf, in dem sechs Investmentbanker mit sechs Arbeitnehmervertretern zusammensitzen, ist Englisch nun Umgangssprache. CHRISTOPH PAULY



Firmengründer Nixdorf (1985)