

# Wie Stefan Fuchs einen Champion in Familienhand formte



Stefan Fuchs mit seiner Frau Andrea und seinen Eltern Manfred und Lilo Fuchs

*Vom Kapitalmarkt finanziert, von den Inhabern geprägt: Der Familienunternehmer des Jahres 2014 zeigt, wie der Börsengang dem Unternehmen seinen Weg an die Marktpitze ebnete.*

Wenn er nicht gerade auf Reisen ist, hat Stefan Fuchs jeden Morgen denselben Weg. Auf den letzten Metern vor dem Büro ein Gang, rechts und links Kunstwerke. 14 Bilder sind es insgesamt, großes Format, farbkräftig, im Stil eine Mischung aus Tinguely und Rauschenberg. Aber gemalt hat sie allesamt sein Vater. Andere Unternehmer reden ihren Nachkommen rein, Manfred Fuchs, er ist lange aus dem Geschäft ausgeschieden, wirkt über diese Bilder. »Er bezeichnet sich als Hobbykünstler. Aber er ist mehr als das«, sagt Stefan Fuchs. Sein Augen- und Mienenspiel lässt erkennen, dass er vor dem Schöpfer dieser Werke tiefen Respekt empfindet: Der Herr Papa prägte das Geschäft über 41 Jahre, so lange wie kein anderer seit der Gründung.

Aber das ist Vergangenheit. Die Gegenwart sieht so aus: Heute steht Stefan Fuchs an der Firmenspitze. Das Unternehmen, Fuchs Petrolub, ist ein globaler Champion – größter Schmierstoffhersteller der Welt, der sich nicht in Konzernhand befindet. Seine Zentrale verrät nichts über diese Marktstellung. Der schlichte Flachbau mit Parkplatz drumherum auf der Friesenheimer Insel im Mannheimer Rheinhafen ist pures Understatement, typisch deutscher Mittelstand. Eher die Produktion deutet an, dass hier bedeutende Geschäfte auf den Weg gebracht werden – die Flächen für die Fabrikation sind so groß wie acht Fußballfelder.

Seit zehn Jahren ist Stefan Fuchs hier Herr im Haus. Routiniert sagt er auf, was er seit-

her erreicht hat: »Produktion verdreifacht, Umsatz verdoppelt«, lässt er mit seinem leichten Pfälzer Akzent wissen. Im Reich von Fuchs Petrolub ist immer irgendwo Tag, 31 Produktionsstandorte betreibt der Champion rund um den Globus. »Auch in China, auch in Russland, auch in Amerika«, sagt der Globalisierer, dessen Stil eins zu eins aus dem Handbuch Hidden Champions entnommen sein könnte. Stefan Fuchs, heute 46 Jahre alt, tritt so auf wie sein Unternehmen – ohne viel Aufhebens: zurückhaltend, sympathisch, entschieden. Er kann zuhören, wenn es darauf ankommt, spielt sich nicht in den Vordergrund. Aber seine Aura ist dennoch zwingend genug, um keinen Zweifel daran zu lassen: Er ist hier der Entscheider.

Im Alter von 28 Jahren kommt er ins Unternehmen. Sein Weg verlief nicht gerade. Nach dem Abitur hat er ganz andere Pläne, als in die Fußstapfen des Vaters zu treten. Erst als er in die USA geht und ein Praktikum in der dortigen Landesgesellschaft macht, beißt er an. Drei Monate lang bereist er Kunden. »In dieser Zeit habe ich das Geschäft lieben gelernt«, gesteht er einem Journalisten vom Finance-Magazin.

Wer die Firmenchronik aufmerksam liest, stößt immer wieder auf Sätze, in denen »erwirbt«, »eröffnet« oder »erweitert« vorkommt. Diese drei Verben weisen den heutigen Unternehmer – wie auch schon seinen Vater – als Mann der Tat aus. Im kompetitiven Markt der Schmierstoffe schenken sich die Wettbewerber nichts. Fuchs ist groß, aber nicht auf dem Massenmarkt, wo jeder konkurriert, sondern im Geschäft mit den Sonderwünschen. Autos, Züge, Gepäckförderanlagen, Industriemaschinen, überall gibt es etwas zu schmieren – und je besser der Schmierstoff, desto länger hält die Maschine oder der Motor. Was Fuchs Petrolub seinen Kunden eigentlich verkauft, ist nicht das Öl, sondern der lange, störungsfreie und wartungsfreie Lauf der Maschine.

Dominierend in der Nische wird der Spezialist durch Gewinn von Marktanteilen: Er übernimmt Firmen in Serie. Die Branche ist fragmentiert, Fuchs Petrolub ist der Konsolidierer, er scheint in diesem Geschäft der Einzige zu sein, der vor dem Fach »Firmenübernahmen« keine Angst hat, im Gegenteil. Wo immer in der Welt ein Schmierstoff-Spezialist zum Verkauf steht, tönt aus Mannheim die Botschaft: »Wir sind allhier.« Wie viele Familienunternehmen haben sich an Firmenkäufen schon verhoben, mit viel Hoffnung eingegangene Firmenehen wieder aufgelöst? Bei Fuchs ist das kein Thema, der Vater und erst recht der Sohn haben es in dieser Disziplin zu

einer selten erreichten Exzellenz gebracht: Sie kaufen sich Geschäft, und das klappt. Allein unter der Ägide von Stefan Fuchs wurden weltweit sieben Unternehmen aus der Branche übernommen und erfolgreich integriert, viele weitere stehen unter ständiger Beobachtung des kauflustigen CEOs. »Einige davon sind hochinteressant«, sagte Fuchs vor einem Jahr in einem Medieninterview. Lange geduldig sein und im rechten Moment schnell handeln, so lautet die Strategie.

Bei Fuchs agierte man schon immer mit Weitblick. Lange vor der Jahrtausendwende wird dem Vater klar, dass der Markt sich verändert und die Globalisierung weltweite Präsenz verlangt. Die Ölmultis sind die dominierenden Spieler. Manfred Fuchs trifft zwei Entscheidungen, die bis heute prägend sind: Fokussierung und Börsengang.

Er konzentriert das Geschäft auf Schmierstoffe, alle anderen Bereiche werden konsolidiert. Damit schafft er eine Nische, wie gemacht für das Familienunternehmen – zu klein, um für die Multis auf dem Markt noch attraktiv zu sein, aber groß genug, um Fuchs Petrolub auf Jahrzehnte mit immer neuen Chancen für Wachstum und neuen Kunden zu versorgen. So hat es der Champion auf 1,8 Mrd. Euro Umsatz gebracht, den weltweit 4.000 Mitarbeiter erwirtschaften.

Im Jahr 1985 wird diese Strategie mit dem Gang an die Börse abgesichert. Mit dem Kapitalzufluss soll das für die Nummer-eins-Position nötige Wachstum finanziert werden. »Und die Risiken werden besser verteilt«, kommentiert das Unternehmen damals seinen Schritt.

Die Inhaberfamilie hat ein Kunststück vollbracht. Sie hat sich dem Einfluss der externen Investoren gestellt, die AG für den Kapitalmarkt geöffnet – aber den Familieneinfluss

beibehalten. Familie Fuchs hält 26 Prozent der Aktien, sicherte sich aber über die Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien an Externe 53 Prozent der Stimmrechte. Diese Kontrolle steht nicht nur auf dem Papier. Der Weg des Unternehmens seit 1985 zeigt, dass Fuchs Petrolub ein Familienunternehmen geblieben ist. Erkennbar ist das nicht nur an der typischen Kontinuität der Führung – ein Dax-Konzern hätte inzwischen den fünften Vorstandschef, bei Fuchs dagegen hat gerade einmal ein CEO-Wechsel stattgefunden. Fuchs bleibt Fuchs. »Wir sind ein familiengeprägter Kapitalmarktkonzern«, sagt der heutige Firmenchef. Das kommt auch bei den Aktionären gut an. Ruth Plechati, langjährige Aktionärin, sagte nach einem Treffen mit Stefan Fuchs in Zürich: »Was mir sehr gefällt: Das sind Unternehmer, das sind Manager. Das merkt man einfach!«



**Stefan Fuchs (46) ist Familienunternehmer des Jahres 2014.** Nach einem BWL-Studium in Mannheim und zwei Jahren Berufstätigkeit bei einem Wirtschaftsprüfer tritt er 1996 ins Familienunternehmen ein, arbeitet drei Jahre im USA-Geschäft und rückt dann in den Vorstand auf. CEO ist er seit 2004. Kurzer Rückblick: Sein Großvater Rudolf Fuchs war Pionier, als er das Unternehmen 1931 gründet. Auf einem bis dato schwer durchschaubaren Markt verspricht er seinen Kunden Schmieröl in hochwertiger, verlässlicher Qualität. Der Gründer führt das Geschäft 28 Jahre, beginnt mit der Internationalisierung, die sein Sohn nach dessen frühem Tod im Jahr 1959 fortführt. 1975 öffnet sich das Unternehmen erstmals für externe Kapitalgeber (Privatplatzierung von Kommanditanteilen), zehn Jahre später folgt der Gang an die Börse. Zur Jahrtausendwende 900 Mio. Euro Umsatz, bis heute Verdoppelung des Geschäfts.