

Die Heuschrecken stechen in See

Der Münchener Investor Aurelius kauft alles, was er in die Finger bekommt – Hauptsache billig. Jetzt gehört ihm die Yacht-Manufaktur eines Segel-Hippies.

VON HENDRIK ANKENBRAND

Zum Schluss musste alles ganz schnell gehen. In Hamburg gelandet, hielten die Manager aus München Kurs auf die Binnenalster. Ihr Ziel: M.M. Warburg, eine der ältesten Privatbanken der Republik. Auf dem Konferenztisch in den noblen Geschäftsräumen wurde eine Perle feilgeboten: 65 Prozent der Anteile an der Greifswalder Hanseyachts AG, der börsennotierten Manufaktur edler Segelboote.

Seit Februar hatten sich die Verkaufsverhandlungen hingezogen. Die hanseatischen Banker, die im Auftrag handelten, wollten mehr Geld. Doch die Herren aus dem Vorstand des Münchener Investors Aurelius AG hatten viel Zeit mitgebracht. Irgendwann ging den Hanseaten die Luft aus. Deal perfekt. Die bayerische Heuschrecke hatte wieder einmal zugeschlagen.

Knapp 21 Millionen Euro zahlt Aurelius für Hanseyachts – es ist die 17. Unternehmensbeteiligung der Münchener Investoren. Der ostdeutsche Yachtbauer reiht sich künftig ins Portfolio von Aurelius neben der Schnapsbrennerei Berentzen ein, dem Autoradiobauer Blaupunkt und der Reederei Peter Deilmann. Letztere hat einmal zehn Schiffe betrieben. Jetzt ist es nur noch ein einziges: die MS Deutschland. Fernsehzuschauern ist der Dampfer unter dem Namen „Das Traumschiff“ ein Begriff.

Das bunt zusammengewürfelte Firmenimperium aus allerlei Branchen verbindet inhaltlich wenig, bis auf eine Tatsache: Als Aurelius zuschlug, waren die Unternehmen allesamt bereits reif zum Pflücken. „Wir kaufen Äpfel, die auch ruhig mal ein paar braune Stellen haben dürfen“, sagt der Vorstandsvorsitzende von Aurelius, Dirk Markus. Die Reederei ging 2009 insolvent, der Schnapsbrenner fuhr zweistellige Millionenverluste ein. Auch Hanseyachts, immerhin der drittgrößte Hersteller von Segelyachten der Welt, hat seit Ausbruch der Finanzkrise kräftig Federn gelassen. Der Umsatz lag im vergangenen Geschäftsjahr bei gut 70 Millionen Euro, das ist etwa die Hälfte



Hanseyachts war in schwerer See unterwegs. Dirk Markus, Chef der Investmentfirma Aurelius, schlug zu.

Fotos Claus Setzer, Roger Hagmann



des Werts aus dem Vorkrisenjahr. Seit der Bootsbaureise 2007 an der Börse notiert ist, kannte der Aktienkurs nur eine Richtung: abwärts. Einst lag der Preis für das Papier bei 35 Euro, jetzt dümpelt er um die Marke Heiermann – fünf Euro.

Die 21 Millionen, die die Münchener für zwei Drittel an Hanseyachts zahlen, entsprechen gerade mal dem Börsenwert – das ist billig, spottbillig für ein Unternehmen, dessen Produkte einen Preis nach dem anderen abräumen und das im Rekordjahr 2007 mehr als 1000 Segel- und Motorboote produziert hat. Deren Kaufpreis reicht von 60 000 bis zu 1 Million Euro. Spottbillig auch für ein Unternehmen, das der Investor vom Eigentümer erwarb. Der gebürtige Hamburger Michael Schmidt, selbst ein Segler, hat sein Herzblut in die Greifswalder Werft hineinsteckt. Er hat die damals marode Werft einst für einen Schnäppchenpreis

übernommen und nun wieder zum Schnäppchenpreis verkauft. Aurelius überweist ihm den Kaufpreis keineswegs auf einen Schlag: Etwas über die Hälfte wird ausgezahlt, den Rest gibt es schon langsam gestückelt in mehreren Tranchen, in einer Spanne von bis zu drei Jahren.

Es müssen interessante Verhandlungen in Hamburg und München gewesen sein zwischen den Experten für Firmenzerstückelung und dem Altachtundsechziger, der von Mitarbeitern als jähzornig beschrieben wird und der in seiner Jugend an Hamburgs feiner Elbchaussee mit Segelkumpels eine leerstehende Villa besetzte nach dem Motto: „Nehmt den Unternehmern die Vorgärten weg.“ Wer Schmidt einmal getroffen hat, hört solche Geschichten zuhauf.

Der Bootsbaureise und der Kapitalmarkt, das ist vielleicht eines der größten Missverständnisse in der deutschen Börsengeschichte.

Kaum notiert, ließ er 2007 verkünden, was er von Quartalsberichterstattung halte: nichts. Bereits zum Börsengang verspürte Schmidt wenig Lust, extra deswegen aufs Parkett nach Frankfurt zu reisen. Vom Anzugeskandale kriegte er Herpes, dröhnte es aus Hamburg.

Nun erhält der „tolle Bootsbaureise“ (Aurelius-Chef Markus) den in solchen Fällen üblichen Beratervertrag als Abfindung, sprich: Schmidt ist raus. So wie es bei Finanzinvestoren halt läuft, die selbst keinen Schimmer von der Branche haben, in die sie sich gerade eingekauft haben. „Manchmal tauschen wir das Management aus“, gesteht Markus freimütig ein. „Aber manchmal tauscht sich das Management auch selbst aus.“ Und manchmal wird auch schnell wieder verkauft, besonders wenn wieder Käufer unterwegs sind wie derzeit. „Zwei bis drei“ Beteiligungen könnten in den nächsten neun Monaten weggehen, sagt der Aurelius-Chef.

NAMEN & NACHRICHTEN

Sag mir, wo die Inder sind

Anshu Jain ist im Top-Management die Ausnahme

Würde Anshu Jain demnächst nicht an die Spitze der Deutschen Bank treten, sondern ein amerikanisches Geldhaus führen, könnte er sich nicht nur die Deutschkurse sparen. Er fände in Amerikas Top-Management auch eine Menge Gesprächspartner für seine Muttersprache Hindi. Zum Beispiel Ajay Banga, den Chef von Mastercard. Oder Vikram Pandit, den CEO der Citigroup. Oder Indra Nooyi von Pepsico. Oder Spitzenmanager von Motorola, Google oder Adobe Systems.

Inder sind nach den Amerikanern die größte Nationalitätengruppe in den Vorständen der 500 größten amerikanischen Unternehmen im Aktienindex S&P 500. Das meldete gerade die Personalberatung Egon Zehnder. „Indiens größter Exportschlager? CEOs!“, titelte das amerikanische „Time Magazine“.

Warum? Sie kommen aus einer multikulturellen, hochkomplexen Gesellschaft, haben oft schon als Schulkinder gebüffelt für die Eingangsprüfungen indischer Elite-Ünis, ihr Englisch ist fließend und ihre Bereitschaft, in der Welt Karriere zu machen, ist unbegrenzt – soweit jedenfalls die Schablone für einen indischen Super-CEO.

Eigentlich könnten sich doch ein paar dieser hochqualifizierten, anpassungsfähigen, ehrgeizigen (und recht attraktiven) Menschen auch einmal in deutsche Konzernzentralen aufmachen. Tun sie aber nicht, jedenfalls nicht oft. „Inder sind in deutschen Spitzenpositionen noch immer die absolute Ausnahme“, sagt der Frankfurter Headhunter Heiner Thorborg.

Genau zwei zählt die Personalberatung Simon Kucher im Dax. Zum Beispiel Sanjiv Lamba, Vorstand des Industriegesellschafters Linde. Sein Verantwortungsbereich? Das Asien-Geschäft. Nach einem Leben in München stand

Lamba aber wohl nicht der Sinn, der Manager arbeitet von Singapur aus. Für Inder bleibe nicht nur die Sprache eine Hürde auf dem Weg nach Deutschland, sagt Heiner Thorborg. Mit Hindi und Englisch kommt man in Wolfsburg oder Ludwigshafen offenbar noch nicht so weit. „Auch ihre Ausbildung an amerikanischen oder britischen Universitäten



Anshu Jain Foto Wolfgang Eilmes



Sanjiv Lamba Foto dpa

führt Inder fast zwangsläufig ins angelsächsische System“, sagt Heiner Thorborg. Nach Deutschland kommen Inder eher als Einkäufer denn als Manager, so zum Beispiel Megha Mittal, Schwiegertochter des Stahlmagnaten Lakshmi Mittal, die 2009 das Modehaus Escada rettete.

„Meistens wird für deutsche Spitzenpositionen aber auch gar nicht erst groß nach ausländischen Kandidaten gesucht“, klagt der Headhunter Thorborg. ama.

Eckhard Cordes rüstet auf

Der Streit zwischen dem Metro-Konzern und seinem Geschäftspartner, dem Media-Markt-Gründer Erich Kellerhals, 71, gewinnt weiter an Schärfe: Metro-Chef Eckhard Cordes, 60, rüstet juristisch auf und verpflichtet die Kanzlei des CSU-Haudegens Peter Gauweiler, 62. Wie ein Konzernsprecher bestätigt, ersetzt die Kanzlei Bub Gauweiler ab sofort den bisherigen

Metro-Rechtsbeistand, die angesehene Wirtschaftskanzlei Hengeler Mueller.

Kern des Konflikts ist die Frage: Wer hat die Macht in der Media-Saturn-Holding? Die Metro hält 75 Prozent der Anteile, fühlt sich aber permanent ausgebremselt durch den Minderheitsseigner Kellerhals, der sich einst ein Vetorecht in die Verträge hat schreiben lassen. Dagegen rennt Cordes an. Kellerhals – laut Wegbegleitern „ein Sturkopf vor dem Herrn“ – wiederum kämpft um sein Lebenswerk. Die erste Runde vor dem Gericht in Ingolstadt ging an den Senior, Cordes jedoch zeigt sich wild entschlossen, die Sache durchzuführen. Vom rustikalen Gauweiler erhofft er sich nun offenbar mehr Biss. Bub Gauweiler hatten sich mit dem Kirch-Prozess empfohlen. Denn wer der Deutschen Bank über Jahre so zusetzt, so mag sich Cordes gedacht haben, der wird doch wohl mit einem Pensionär Kellerhals fertig werden. mec.



Metro-Chef Eckhard Cordes Foto dpa

Harvard-Frau für Schäuble

Finanzminister Wolfgang Schäuble bekommt Beratung auf Harvard-Niveau: Seit Anfang August arbeitet die Frankfurter Wirtschaftsforscherin Nicola Fuchs-Schündeln im wissenschaftlichen Beirat seines Ministeriums. Die 38-Jährige hat eine Karriere hinter sich, von der andere nur träumen können: Ökonomie-Doktor aus Yale, dann fünf Jahre in Harvard – bevor sie vor zwei Jahren an die Universität Frankfurt wechselte, gegen den erklärten Willen ihrer Kollegen in Harvard.

In Frankfurt arbeitet sie jetzt weiter und erforscht dort zum Beispiel, ob die Steuern schuld daran sind, dass verheiratete Frauen nicht arbeiten. Die Prognose: wahrscheinlich schon. Das könnte am Ehegattensplitting liegen. Wenn die Frau aufgehört hat zu arbeiten und später wieder einsteigt, be-

kommt die Familie von diesem Gehalt netto wenig – denn auf das zusätzliche Einkommen zahlen die Eheleute gemeinsam relativ viel Steuern. Anders wäre es, wenn die Frau ihr Einkommen selbst versteuern würde. Dann würde vor allem der Mann mehr Steuern zahlen, für die Frau lohnte sich das Arbeiten mehr. bern.



Nicola Fuchs-Schündeln Foto Helmut Frick

Der vergessene Vater des Pauschalurlaubs

Thomas Cook erfand den Massentourismus. Sein Leben gleicht einer einzigen Abenteuerreise.

VON MARCUS THEURER

Was Thomas Cook wohl sagen würde, wenn er sehen könnte, wie es um sein Unternehmen heute steht? Der zweitgrößte europäische Touristikonzern trägt noch immer den Namen seines Gründers, aber 170 Jahre nach den Anfängen steht das hochverschuldete und defizitäre britische Reiseunternehmen mit dem Rücken zur Wand. Am Mittwoch erklärte Vorstandschef Manny Fontenla-Novoa Knall auf Fall seinen Rücktritt, weil der Spanier die Misere nicht in den Griff bekam. Seit Jahresanfang hat der Aktienkurs drei Viertel seines Wertes eingebüßt, und in den ersten neun Monaten des Geschäftsjahrs hat die Thomas Cook plc. rund 370 Millionen Euro Verlust aufgebüßt.

Dabei war dieses Unternehmen einst die Keimzelle der modernen Tourismusindustrie – und der heute fast vergessene Mann hinter dem Markennamen einer der faszinierendsten Unternehmer des neunzehnten Jahrhunderts: Thomas Cook, das war der Gottlieb Daimler des Massentourismus – mit ihm hat alles angefangen. Als er 1808 in der nordenglischen Kleinstadt Melbourne geboren wird, gibt es im Wortschatz seiner Zeitgenossen noch nicht einmal den Begriff des „Tourismus“.

Als der Pionier 83 Jahre später stirbt, ist sein Name zum Synonym für erschwingliche Urlaubsreisen geworden. Cook ist der Erfinder des modernen Pauschalurlaubs, bei dem die Kunden ihre Reise nicht selbst

zusammenstellen müssen, sondern als günstiges Komplettpaket buchen. Er selbst rühmte sich damit, in seinem Leben mehr als eine Million Touristen in die Ferien geschickt zu haben – und seine Lebensgeschichte gleicht einer Abenteuerreise.

Jules Verne hat seinen Roman „Reise um die Erde in 80 Tagen“ im Jahr 1873 veröffentlicht. Thomas Cook war früher dran: Schon im Jahr zuvor bot er seinen Kunden die erste Weltreise an. Am 26. September 1872 schiffte sich Cook mit einer wagemutigen zehnköpfigen Reisegruppe – vier Briten, ein Russe, ein Grieche und vier Amerikaner – nach Liverpool ein. Vor ihnen liegen 25 000 Meilen und 222 Reisetage: Akribisch geplant führte die Pauschalreise über New York, San Francisco, Japan, China, Indien und Aden zurück nach Europa. Von unterwegs berichtete der geschäftstüchtige Reiseleiter als Gastautor der Londoner „Times“ von fernen Kontinenten.

Zu diesem Zeitpunkt ist Cook längst Europas Tourismus-König, der im Zeitalter der Industrialisierung einer aufstrebenden bürgerlichen Mittelschicht das Tor zur Welt aufgestoßen hat. Seine knapp kalkulierten Pauschalurlaube haben das Reisen, das zuvor ein Privileg der Oberschicht gewesen ist, zum Volksvergnügen gemacht. Sein Unternehmen ist das Ryanair des neunzehnten Jahrhunderts: Cook verspricht „für alle Gesellschaftsschichten die billigsten Reisetickets, die jemals in England an-

geboten wurden“. Das finden nicht alle gut: Adlige Reise-Snobs in der rumpfen die Nase über das gemeine Volk, das ihnen plötzlich herdenweise im Ausland über den Weg läuft.

1867 karrt das Unternehmen 20 000 britische Touristen zur Weltausstellung nach Paris. Bei Schiffsfahrten auf dem Nil hat Thomas Cook & Son zeitweilig ein Monopol. Der tiefgläubige und missionarisch gesinnte Unterneh-

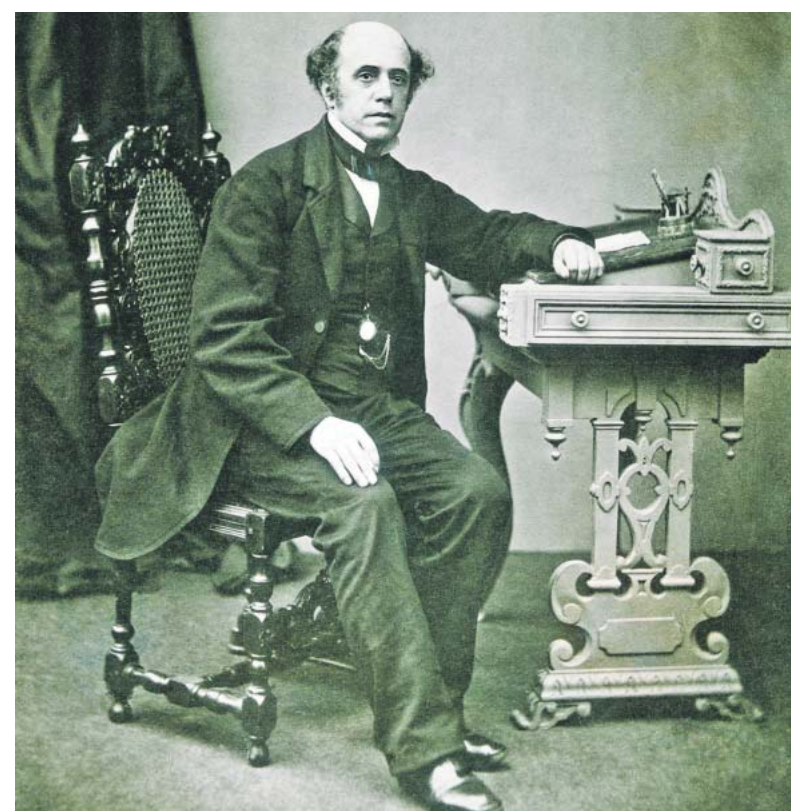
mer organisiert Reisen nach Palästina und nach Amerika – in die „Neue Welt“. Wer sich das nicht leisten kann, den lockt er nach Italien, in die Alpen, nach Heidelberg oder ins schottische Hochland. Alleinstehende Frauen sind seine besten Kunden: Sie fühlen sich geborgen in Cooks Reisegruppen.

Wer dieser ruhelose Pionier, der bei der Organisation seiner Pauschalreisen zu immer ferneren Zielen oft größte Hindernisse

überwand? „Er sah aus wie ein bodenständiger, pensionierter Kaufmann ... und er sprach keine einzige Fremdsprache. Wie hatte er dann all diese Wunder vollbracht?“, staunte eine Touristin und gab die Antwort gleich selbst: „Er hatte seine Agenten in jeder Stadt und konnte so alle Probleme lösen.“

Thomas Cook stammte aus einfachen Verhältnissen, sein Vater starb, als er drei Jahre alt war, mit zehn verließ er die Schule. Der Junge machte eine Tischlerlehre und engagierte sich als baptistischer Laienprediger. Cook war Antialkoholiker und Mitglied der „Temperanzgesellschaft“, die gegen den weitverbreiteten Suff Front machte. Seine erste Pauschalreise organisierte er denn auch aus idealistischen Motiven: Für einen Schilling pro Person ließ er 1841 mit einem Sonderzug 500 Ausflügler von Leicester ins 12 Meilen entfernte Loughborough zu einer Abstinenzler-Kundgebung bringen.

Millionär ist der erfolgreiche Unternehmer trotz seiner genialen Idee, der Pauschalreise, nie geworden. Cook war als Philantrop bekannt und spendete in großem Stil an die Armen und kirchliche Vereinigungen. Bei seinen aufwändigen Touren ins Heilige Land, die er nicht zuletzt aus christlichen Motiven organisierte, hat er oft draufgezahlt – und so hinterlässt er, als er 1892 stirbt, nur die vergleichsweise bescheidene Summe von 2731 Pfund. Das Unternehmen, das seinen Namen trägt, bleibt noch bis 1928 in Familienhand, dann ziehen sich seine Enkel zurück.



Thomas Cook (1808-1892) war keiner Fremdsprache mächtig.

Foto Corbis