

Smart Investor

www.smartinvestor.de

Kapitalmarkt- ausblick

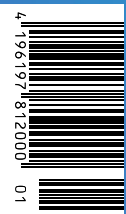
2021



Plattformaktien:
FAANG die Top-
Gewinnmaschinen!

Empfehlungen:
Die Investmenttipps
unserer freien Autoren

The Great Game:
Die Jagd nach der
globalen Dominanz



Interview

„Ich hatte immer einen Plan B“

Smart Investor im Gespräch mit dem Firmensanierer **Prof. Dr. Peter Löw** über seine unternehmerischen Abenteuer, Mitarbeiter, Geld, Gold und Glück



Prof. Dr. Dr. Peter Maria Löw (Jahrgang 1960) studierte Rechts- und Geschichtswissenschaften in Freiburg und war nach seinem anschließenden MBA-Studium an der Eliteschule INSEAD in Fontainebleau (Frankreich) zwei Jahre als Unternehmensberater tätig. 1993 übernahm er mit seinem Partner Dr. Martin Vorderwülbecke einen Büromaschinenhändler und erschloss sich dadurch – eigentlich ungewollt – das Metier der Firmensanierung, dem er bis heute treu geblieben ist. Mit unterschiedlichen Vehikeln, darunter der einst börsennotierten Arques Industries, erwarb Löw in 28 Jahren insgesamt fast 300 Unternehmen in Umbruchsituationen, die er sanierte und weiterentwickelte – meist erfolgreich. Der praktizierende Katholik ist Stabsoffizier der Bundeswehr und publizierte mehrere Bücher, zuletzt seine unternehmerischen Memoiren „Flusenflug“. Prof. Dr. Löw betreibt das Geschäft der Unternehmenssanierung heute mit seiner LIVIA Group in München. Er lebt mit seiner bald neunköpfigen Familie am Starnberger See.

Smart Investor: Herr Prof. Dr. Löw, wir kennen uns ja noch aus Ihrer Zeit bei der ARQUES Industries AG, mit der Sie ein bis dahin weltweit einzigartiges Geschäftsmodell in Rahmen einer börsennotierten Gesellschaft etabliert haben. Ich darf behaupten, dass Smart Investor als erstes Medium überhaupt Ihre damalige Story verstanden hat. Mit der Presse hatten Sie aber nicht immer ein gutes Verhältnis, oder?

Löw: Insgesamt habe ich eigentlich kein schlechtes Verhältnis zur Presse. Aber in der Tat haben uns einige Journalisten damals nicht so recht verstanden. Zu Arques-Zeiten gab es schon mal eher despektierliche Headlines wie „Löw kauft Schrottfirmen auf“. Aber genau das ist eben unser Geschäftsmodell: Firmen in Notlagen kaufen, um sie dann zu sanieren. Wenn dann ein Reporter das Image dieser Firmen – die ja schon für ihre Zahlungsrückstände bekannt, bei denen die Mitarbeiter demotiviert oder deren Produktqualität schon länger rückläufig waren – auf uns überträgt, dann hat er sich vermutlich nicht in unser Geschäftsmodell hineingedacht: Denn wir hatten die Fehler, die zur Krise geführt hatten, ja gerade nicht gemacht. Mir persönlich war diese Art der Berichterstattung eigentlich egal. Aber für die ohnehin schon frustrierten Mitarbeiter dieser übernommenen Firmen war das eben schon eine Belastung, dann in der Zeitung lesen zu müssen, in welcher schrecklichen Firma sie seit Jahren gearbeitet hätten und dass ihre Firma, ihre Arbeit, ihr Lebenswerk nun für 1 EUR an Peter Löw bzw. die Arques verkauft worden sei. Aber auf die einfachen Menschen haben diese Journalisten immer schon wenig Rücksicht genommen.

Smart Investor: Der Vorwurf war aber auch, dass Sie diese Firmen ausschachten würden ...

Löw: Noch mal: Die Firmen, bei denen wir einsteigen, sind substanzmäßig schon am Boden. Die entsprechenden Managementfehler wurden also schon vor unserem Einstieg begangen – dementsprechend ist bei solchen Firmen auch nicht viel auszuschlachten. Ganz im Gegenteil: Wir bringen nach der Akquisition nicht nur unser geballtes Management-Know-how, sondern oft auch eigene Mittel ein und versuchen, die Firmen wieder auf die richtige Spur zu bringen. Von den insgesamt rund 300 Unternehmen, die ich in meiner Laufbahn erworben, saniert und später wieder verkauft habe, ist unter meiner Verantwortung eigentlich nur eines, die DAPD, in die Insolvenz gegangen, was in Anbetracht der Ausgangssituation eigentlich erstaunlich ist. Also anscheinend haben wir schon einiges richtig gemacht.

Smart Investor: In unserem Interview vor 15 Jahren äußerten Sie die Vision, dass Arques innerhalb von zehn Jahren ein DAX-Unternehmen sein könnte. Das hat nicht ganz geklappt ...

Löw: Zu meiner Zeit war Arques ja schon im SDAX, und kurz nachdem ich ausgestiegen war, ist sie dann in den MDAX aufgestiegen. Meiner Ansicht nach hätte Arques vom Geschäftsmodell her durchaus das Zeug gehabt, in den DAX aufzusteigen. Allerdings gab es nach meinem Weggang eine Änderung der strategischen Ausrichtung, denn es wurden nun größere Summen für nicht ganz so marode Unternehmen mit aber teils sehr hohen Verbindlichkeiten bezahlt, womit man in der Riege der Finanzinvestoren mitspielen wollte. Beispielsweise kam es dann zum

fatalen Kauf von Gigaset, die 70 Mio. EUR kostete. Einen solchen Deal hätte ich niemals gemacht. Ich blieb auch nach meinem Arques-Ausstieg bei meinem ursprünglichen Geschäftsmodell – bis heute und, wie ich glaube, sehr erfolgreich.

Smart Investor: Wie stehen Sie zu den sogenannten Copycats, also Nachahmern Ihres erfolgreichen Geschäftsmodells?

Löw: Manche sagen, im Wirtschaftsleben sei die Existenz von Copycats die höchste Form der Anerkennung. Es gab in der Tat viele, die unser Konzept kopieren wollten. Und es hört sich ja auch wirklich einfach an: kaputte Firmen für ein kleines Geld kaufen, ein bisschen sanieren und dann wieder teuer verkaufen. Dass das aber nicht ganz so einfach ist, zeigen dann die vielen gescheiterten Copycats. Als wirkliche Ausnahme sehe ich nur die börsennotierte AURELIUS. Der Vorstand Dr. Dirk Markus, der übrigens einer meiner früheren Partner war, macht offenbar auch einen sehr guten Job.

Smart Investor: Nun haben Sie kürzlich Ihr Buch mit dem Titel „Flusenflug“ publiziert, ein wirklich mit Genuss zu lesendes Werk, in welchem Sie Ihr unternehmerisches Leben in 59 „Abenteuern“ erzählen. Wie kam es denn zu diesem doch eher ungewöhnlichen Titel?

Löw: Das ist eine längere Geschichte, die im Buch ein ganzes Kapitel einnimmt,

daher nur in Kürze: In einer 1996 von mir übernommenen deutschen Textilfirma wurde ein Produktionsverfahren angewandt, welches aus unserer Sicht ineffektiv war – damals lag diese Branche in Deutschland bereits am Boden. Unser Verbesserungsvorschlag wurde von der bisherigen Geschäftsleitung als nicht zielführend, da in der Branche völlig unüblich, abgetan, da sonst durch „Flusenflug“ die produzierten Stoffe in Mitleidenschaft gezogen werden würden. Wir setzten unsere Idee trotzdem mit einem neuen und bis dahin einzigartigen Verfahren um. Und siehe da: Die Idee erwies sich als ausgezeichnet. Die Firma florierte anschließend aufgrund dieses neuen Produktionsverfahrens und man lieferte dann sogar nach Asien, wo ja ein Großteil der weltweiten Textilindustrie ansässig ist. Die Lehre daraus: Eine Branchenfremdheit, die man uns ja sicher zusprechen kann, erlaubt eben das Denken außerhalb von bisherigen Mustern. Der Begriff „Flusenflug“ wurde dann bei uns zu einem geflügelten Wort für dieses Phänomen.

Smart Investor: Sie und Ihre Partner haben in den letzten fast 30 Jahren viele Firmen gekauft, meist erfolgreich saniert und dann – deutlich teurer – wieder verkauft. Welches sind denn neben dem Flusenflug-Prinzip Ihre weiteren Erfolgsrezepte?

Löw: Entscheidend aus meiner Sicht ist es, die „versteckten“ Energien in dem zu

sanierenden Unternehmen zu heben. Damit meine ich in erster Linie, die Belegschaft auf seine Seite zu bekommen. Die Mitarbeiter müssen bereit sein, den Karren gemeinsam wieder aus dem Dreck zu ziehen, und das bedeutet auch und vor allem: mehr Verantwortung zu übernehmen und Eigeninitiative zu entwickeln. Es war ja vorher meist genau dies das Problem, nämlich dass viele Prozesse auf den Unternehmer zugeschnitten waren, er also der Flaschenhals war, der viele Entwicklungen eher blockierte, denn förderte. Wir versuchen im Gegenteil, aus jedem Mitarbeiter einen kleinen Unternehmer im Unternehmen zu machen. Dann steigt auch wieder sein Selbstwertgefühl, was weitere positive Motivationen nach sich zieht. Ich denke, das ist unser wichtigstes Erfolgsrezept.

Smart Investor: Geht es mit anderen Worten also darum, gute Anreize für die Mitarbeiter zu schaffen?

Löw: Exakt. Es geht um die Schaffung einer gewissen Interessengleichheit zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern. Damit arbeiten alle auf das gleiche Ziel hin und behindern sich nicht gegenseitig. Damit entsteht im guten Fall eine Dynamik, die das Unternehmen wieder voranbringt.

Smart Investor: Auffällig ist, dass Sie nach einer Firmenübernahme meist das bisherige Management entlassen. Warum? ▶

Anzeige

Smart Investor

**3 MAL GEGEN
DEN MAINSTREAM:**

Smart Investor

Das Magazin für den kritischen Anleger

Smart Investor

Weekly

SmartInvestor.de



Lernen Sie eine Sicht der Dinge kennen, die Sie im Mainstream nicht finden werden.

Löw: Manche sagen, der Fisch stinke in der Regel vom Kopf. Die Mitarbeiter können ja meistens tatsächlich nichts für die missliche Lage ihrer Firma, wenn wir einsteigen – wohl aber die bisherige Unternehmensführung, welche z.B. aus Nachlässigkeit auf Marktveränderungen nicht reagiert und damit die schlechte Unternehmenssituation erst herbeigeführt hat. Meist ist die Belegschaft nach dem Weggang der bisherigen Leitung geradezu erleichtert, schöpft neuen Mut und entwickelt einen bis dahin ungeahnten Tatendrang.

Smart Investor: Offensichtlich haben Sie verstanden, wie Unternehmen prinzipiell funktionieren und wie man Sanierungsfälle wieder in die Spur bringt. Dennoch beschleicht einen beim Lesen Ihres Buches das Gefühl, dass Sie oftmals einfach auch viel Glück bei Ihren Geschäften hatten. Hat es der Glücksgott gut mit Ihnen gemeint?

Löw: Ich glaube nicht, dass ich bei 300 Unternehmenssanierungen ungewöhnlich viel Glück hatte. Aber ich hatte immer einen Plan B, wenn etwas nicht so funktionierte, wie ich mir das ursprünglich gedacht hatte – und dadurch kommt eben auch eine ansehnliche Erfolgsquote zustande. Das ist auch meine Botschaft, die sich durch das ganze Buch zieht: Niemals aufgeben! Wenn es linksrum nicht geht, dann versuchen Sie, rechtsrum zu gehen. Etwas Glück schadet in der Tat aber auch nicht.

Smart Investor: Dazu fällt mir Ihre allererste Übernahme ein. Es handelte sich um einen Büromaschinenhändler, für den Sie und Ihr Compagnon Dr. Martin Vorderwülbecke sich über beide Ohren verschuldeten. Wobei sich dann schnell herausstellte, dass Sie diese Firma zu einem völlig überzogenen Preis erworben hatten ...

Löw: Genau, wir dachten, wir erwerben ein gut laufendes Unternehmen – tatsächlich erwarben wir aber einen Betrugsfall. Wir mussten also völlig umdenken und diese Firma nach Entlassung des betrügerischen Managements wieder auf Vordermann bringen. Glauben Sie mir: Damals hatte ich mehr als eine schlaflose Nacht. Aber es gelang uns mit viel Arbeit und neuen Ideen. Im Nachhinein bin ich sehr dankbar für diese Erfahrung, weil ich so überhaupt erst lernte, wie man ein Unternehmen



Für mich habe ich damals entschieden, Akquisitionen nicht über Bankschulden zu finanzieren.

führt. Außerdem habe ich damals für mich entschieden, Akquisitionen nicht über Bankschulden zu finanzieren. Das habe ich bis heute durchgehalten.

Smart Investor: Obwohl Sie doch ein ziemlich gutes Händchen mit der Sanierung von maroden Firmen hatten, änderten Sie Ihr Geschäftsmodell später dann in Richtung von Konzernabspaltungen, die nicht ganz so marode waren. Warum?

Löw: Der Switch war gar nicht so sehr von maroden zu nicht ganz so maroden Firmen, sondern von unternehmergeführten zu Konzernunternehmen. Letztere sind aus unserer Sicht deutlich attraktiver, denn ein Privatunternehmer hängt an seiner Firma und versucht bis zuletzt vieles, um sein Lebenswerk zu retten – aber seine Ressourcen sind meist nicht allzu groß. Dadurch braucht er in der Regel alle Reserven auf, womit die Firma bei unserem Einstieg kaum noch Substanz aufweist. Konzerne dagegen können eher aus dem Vollen schöpfen und schießen immer wieder Geld nach, um die Verluste der Tochterunternehmen auszugleichen.

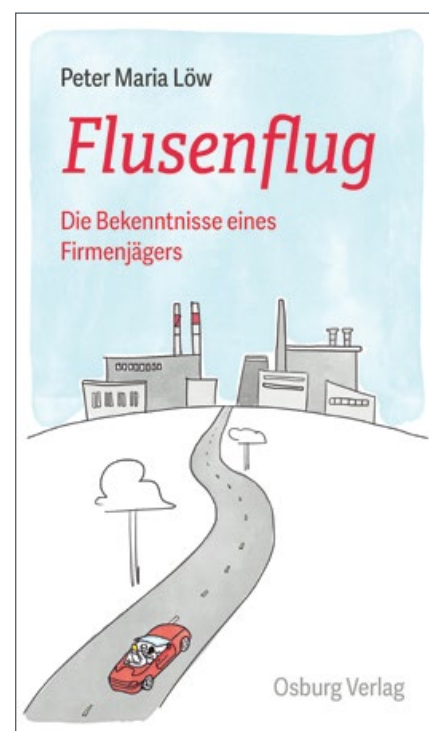
Smart Investor: Zu Ihren Arques-Zeiten galten Sie als ziemlich harter Bursche, der unter Nutzung aller legaler Tricks sehr opportunistisch vorging. Ihr Buch liest sich nicht zuletzt wegen des sehr gefälligen und immer wieder süffisanten Schreibstils aber eher so, als wären Sie ein durchaus einfühlbarer Unternehmer, der z.B. teilweise auch lange nach abgeschlossenen Verkäufen immer noch Kontakt zu den früheren Mitarbeitern hält. Welches ist denn die richtige Sichtweise?

Löw: Das Image des „harten Burschen“ ergibt sich vermutlich automatisch im Sanierungsgeschäft, denn man muss natürlich

schnell einige einschneidende Maßnahmen ergreifen. Tatsächlich ist aber eine erfolgreiche Sanierung nur aufgrund einer hohen Sensibilität machbar. Wir pflegen innerhalb unserer eigenen Firma, aber auch gegenüber den übernommenen Firmen ein sehr gutes Verhältnis. Meine Mitarbeiter wissen, dass ich zu meinem Wort stehe, und dadurch entsteht Transparenz und auch ein Vertrauensverhältnis. Und die Tatsache, dass Konzerne wie Evonik, Masco oder andere uns immer wieder Tochtergesellschaften verkauft haben, zeigt auch, dass sie sich von uns nicht übervorteilt gefühlt haben – im Gegenteil.

Smart Investor: Sie blicken auf drei Jahrzehnte erfolgreichen Unternehmertums zurück, Sie verfügen über eines der prächtigsten Anwesen am Starnberger See, und Ihr persönliches Vermögen dürfte gemäß einigen Beobachtern deutlich über 500 Mio. EUR betragen. Haben Sie damit Ihre Lebensziele erreicht?

Löw: Im Alter von 18 Jahren habe ich mir drei Ziele gesetzt: Offizier werden, einen Dokortitel bekommen und ein Vermögen von 1 Mio. EUR erwirtschaften. Das alles hatte ich dann schon mit 33 erreicht. Alsdann hatte ich mir ein Vermögen von



„Flusenflug – Die Bekenntnisse eines Firmenjägers“ von Prof. Dr. Peter Maria Löw; Osburg Verlag; 418 Seiten; 24,00 EUR



50 Mio. EUR bis zum 60sten Geburtstag vorgenommen. Tatsächlich erreichte ich dieses Ziel bereits mit 45 Jahren, woraufhin ich die Sache mit den persönlichen Zielen sein gelassen habe. 50 Mio. EUR reichen für das Leben ja völlig aus.

Smart Investor: ... keine exklusiven Hobbys?

Löw: Eigentlich nicht. Ich hatte mal eine Hochseeyacht, aber die versenkte ein Freund in einem Hafen. Ein Flugzeug will ich nicht, da ich das nur für unsinniges Geldrauswerfen halte.

Smart Investor: Was macht Glück für Sie aus?

Löw: Rückblickend kann ich sagen, dass ich ein wirklich schönes Leben hatte und habe: Denn ich konnte als Unternehmer immer das tun, was ich wollte. Meine Arbeit hat mir immer viel Spaß gemacht und tut es bis heute. Das für mich Erfüllende daran ist ja nicht nur, dass man viel Geld verdient, sondern auch die intellektuelle Herausforderung, dass man es all diesen McKinseys, Unternehmensberatern, Business Angels usw., die meine Firmen vor meinem Einstieg nicht in die Spur brachten, zeigen konnte.

Smart Investor: Haben Sie auch außerhalb der Arbeit Ihr Glück gefunden?

Löw: Ich bin ein begeisterter Familienvater mit sechs Kindern; das siebte kommt in zwei Monaten zur Welt. Es macht einfach Freude, diese vielen Kinder mit ihren ganz unterschiedlichen Eigenarten heranwachsen zu sehen und ihnen auch etwas mitzugeben für ihr eigenes Leben. Und glauben Sie es mir: Diese vielen Kinder halten einen auch jung im Geiste ...

Smart Investor: In gewissen Abständen legen Sie immer wieder lange Sabbaticals ein, dabei beschreiten Sie z.B. den Jakobsweg ...

Löw: Immer wenn ich einen bestimmten Lebensabschnitt als abgeschlossen sehe, ziehe ich mich zurück und mache etwas, was nichts mit meiner Berufung Firmensanierung zu tun hat. Dadurch fahre ich mich runter und schöpfe neue Kraft. Und natürlich kommen mir dabei auch die Ideen für meinen nächsten Lebensabschnitt.

Smart Investor: Smart Investor ist ein Magazin für Investoren, daher muss die Frage kommen: Wie legt der heute sehr vermögende Prof. Dr. Peter Löw sein Geld an?

Löw: Ich bin jemand, der Kontrolle über seine Investments braucht. Daher kommen Aktien für mich nicht infrage, da ich da nur einer unter vielen Gesellschaftern bin. Mich anderen ausliefern zu müssen hinterlässt bei mir immer ein gewisses Unbehagen.

Ich investiere mit meiner heutigen Gesellschaft LIVIA jedoch weiterhin in Unternehmen, bei denen wir aber immer über die Kontrolle verfügen. Im Moment haben wir 15 Unternehmen im Portfolio – und da sind die tollsten Geschäftsmodelle dabei, z.B. eine Firma in Belgien, die die IT-Infrastruktur für den Europäischen Gerichtshof, die EU-Kommission und das -Parlament erstellt und betreut.

Smart Investor: Das hört sich krisensicher an.

Löw: Genau das ist es auch. Überhaupt sind nahezu alle unserer aktuellen Beteiligungen von der Corona-Krise nicht betroffen oder profitieren sogar davon. Keine hat Kurzarbeit oder staatliche Mittel in Anspruch genommen – mit einer einzigen Ausnahme bei einer französischen Firma, die einen Produktionsstopp verordnet bekommen hat. Das belegt doch eindrucksvoll, dass unsere Geschäftsführer sehr gut sind und ihre Unternehmen auch in globalen Krisen kompetent führen können.

Smart Investor: Wie legen Sie Ihr Vermögen denn privat an?

Löw: Ein großer Teil ist in Immobilien investiert, aber ich halte auch einiges Gold, wofür ich eine starke Leidenschaft habe: Denn anders als viele andere Sachwerte ist Gold mehr oder weniger limitiert und daher ein guter Kapitalschutz für eine kommende Inflationszeit. Ich hatte übrigens nach meiner Arques-Zeit sogar mal mit der 24K eine Firma in London, die mit Gold gehandelt und in der Spitze für 100 Mio. EUR Gold gehalten hatte. Daneben halte ich auch einen gewissen Anteil meines Vermögens in Schweizer Franken – und ich erwerbe historische Immobilien und restauriere sie.

Smart Investor: Und wie sieht es mit Bitcoin aus?

Löw: Die Mechanismen dort sind mir völlig unerklärlich, auch die Gründe, warum der Bitcoin gerade steigt oder fällt. Irgend ein Insider wird schon daran verdienen. Ich bin's jedenfalls nicht ...

Smart Investor: Herr Prof. Dr. Löw, haben Sie herzlichen Dank für dieses sehr interessante Gespräch.

Interview: Ralf Flierl