

## „Wären wir wirklich Jobkiller, würden Betriebsräte schreien“

**Ex-Arques-Chef Peter Löw** hat mit Restrukturierungen geschätzt 250 Millionen Euro Vermögen angehäuft. Vielen gilt er deshalb als böser Kapitalist. Wie er das selbst sieht

**€uro:** Herr Löw, über Sie steht geschrieben, dass Sie mit 18 Jahren drei Ziele gehabt hätten: Bundeswehrhauptmann, ein Doktor Löw und Millionär werden. Ziemlich ehrgeizig.

**Peter Löw:** Warum nicht? Ich habe mir immer Ziele gesetzt, von denen ich dachte, sie gerade so erreichen zu können. Deshalb bin ich mit 18 auch zu den Fallschirmjägern gegangen. Ich war in meiner Kompanie der einzige Abiturient unter ansonsten recht harten Jungs. Da wollte ich mich durchsetzen.

**€uro:** Und hat's geklappt?

**Löw:** Ich wurde von ihnen zum Vertrauensmann gewählt. Heute bin ich Oberstleutnant der Reserve, habe den Hauptmannsrank also übertroffen.

**€uro:** Ebenso den Dokortitel, denn es sind zwei geworden – in Jura und Geschichte. Auch bei einer Million Euro Vermögen ist es nicht geblieben. Sind Sie gierig?

**Löw:** Quatsch. Dass es etwas mehr geworden ist, war so nicht geplant.

**€uro:** „Etwas“ ist gut. Ihr Vermögen wird auf bis zu 250 Millionen Euro geschätzt. Warum jagen Sie trotzdem noch dem Geld nach?

**Löw:** Nicht Geld treibt mich heute an, sondern geschäftliche Herausforderungen. Ich bin ja schließlich Unternehmer. Übrigens einer, der in den vergangenen 20 Jahren – 1992 haben mein Geschäftspartner Martin Vorderwülbecke und ich unsere erste Firma gekauft – sich auch regelmäßig eine Auszeit genommen hat. Wenn möglich, alle fünf Jahre. Dreimal habe ich das schon jeweils für etwa ein Jahr gemacht.

**€uro:** Was treiben Sie dann so?

**Löw:** Dann ist Zeit, um zum Beispiel den Jakobsweg zu gehen, auf meiner Enduro eine Pilgerfahrt von München nach Jerusalem zu machen oder Bücher zu lesen. Man kann alles machen, wozu man ansonsten nicht kommt – und vor allem viel nachdenken. Von einer Jagd nach Geld kann da eigentlich keine Rede sein. Aber ich gebe zu: Es treibt mich immer wieder zurück in mein Metier.

**€uro:** Sie haben in den vergangenen 20 Jahren rund 200 Unternehmen gekauft – und wieder verkauft. Welche Philosophie steckt hinter dieser erstaunlichen Drehzahl?

**Löw:** Wir kaufen Firmen, die Verluste machen oder zumindest extreme Underperformer sind. Die werden nach dem Nettosubstanzwert, also ihrem meist geringen Vermögen, bewertet. Einen Ertragswert gibt es ja nicht, weil kein Ertrag da ist. Manchmal bekommen wir vom Verkäufer auch eine Zuzahlung auf erwartete Verluste. Wenn wir die Firma dann erfolgreich umstrukturiert haben, verkaufen wir sie wieder. Das gewöhnliche Tagesgeschäft ist langweilig.

**€uro:** Woran verdienen Sie konkret?

**Löw:** Wenn es uns gelingt, einen betrieblichen Verlust durch die richtigen unternehmerischen Entscheidungen in beispielsweise eine Million Euro nachhaltigen Gewinn zu drehen, wird das Unternehmen nicht mehr mit dem Substanzwert, sondern mit dem Ertragswert vom Markt bewertet. Und der wird meist mit einem Faktor zwischen 5 und 10 berechnet. Wir können deshalb ein Unter-



„Manche Leute können sich nicht vorstellen, dass man eine Firma für einen Euro kaufen und nach relativ kurzer Zeit für 50 Millionen wieder verkaufen kann.“ Peter Löw im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel

**Peter Löw (51):**  
„Ich hatte mehr Aufmerksamkeit, als mir lieb war“

ALLE FOTOS: AXEL GRIESCH



## Sein erstes Millionen-geschäft

Den Start auf dem Weg zum Multimillionär schildert Peter Löw so: „1992 kaufte ich mit meinem Geschäftspartner Martin Vorderwülbecke einen Büromaschinenhändler in Ostwestfalen. Wir finanzierten abenteuerliche 100 Prozent des viel zu teuren Kaufpreises von sieben Millionen DM. Dann fiel auf, dass die Altgeschäftsführer Geld unterschlugen. Also übernahmen wir deren Job – im Nachhinein ein Segen, da wir in einem schwierigen Umfeld lernen mussten, ein Unternehmen zu führen. 1993 hatten wir den Umsatz fast verdoppelt und verkauften die Firma mit einer Million Mark Gewinn. Dennoch: Ich wollte nie mehr ein Unternehmen mit Bankkrediten kaufen, um riskante Abhängigkeiten zu vermeiden. Fortan mussten alle unsere Firmenkäufe ausschließlich aus eigenen Mitteln finanzierbar sein.“

nehmen – wenn wir bei einer Million Gewinn als Beispiel bleiben – für fünf bis zehn Millionen Euro verkaufen, obwohl wir viel weniger dafür bezahlt haben. Ich kenne kein lukrativeres Geschäft.

**€uro:** Warum macht es dann nicht jeder?

**Löw:** Weil es nur wenige gibt, die unsere Restrukturierungskompetenz haben und verlässlich sind. Mit unseren rund 40 fest angestellten Restrukturierungsmanagern haben wir das vielleicht größte Spezialteam in Europa an Bord. Wir konzentrieren uns auf relativ große Konzerntöchter, an denen die Muttergesellschaften verzweifelt sind. Aber die muss man erst mal gekauft bekommen.

**€uro:** Wo ist das Problem?

**Löw:** Konzerne stehen unter Beobachtung der Öffentlichkeit. Die wollen eine geräuschlose, seriöse Sanierung, weil sonst ihr Image leidet. Denken Sie nur an die ehemalige Handysparte von Siemens, BenQ-Siemens.

**€uro:** Wie lange dauert eine Firmenrestrukturierung bei Ihnen?

**Löw:** Wir setzen meist ein Team von ungefähr 15 eigenen Restrukturierungsspezialisten je Fall an. Ziel ist es, dass nach drei Monaten alle Maßnahmen feststehen und dann 50 Prozent davon schon in der Umsetzung sind.

**€uro:** Was machen Ihre Leute konkret?

**Löw:** Betriebsinterne Entscheidungen treffen, mit Kreditgebern, Lieferanten, Kunden, Versicherern, Mitarbeitern und, und, und verhandeln. Der Erfolg einer Restrukturierung hat viel mit Schnelligkeit zu tun. Im Idealfall sollte sie nach neun Monaten abgeschlossen und das Unternehmen profitabel sein. Danach braucht es uns nicht mehr und wir sehen uns nach einem Käufer um.

**€uro:** An wie vielen Unternehmen sind Sie zurzeit beteiligt?

**Löw:** Unsere 2008 gegründete Gesellschaft BluO hält noch Anteile an der Modemarktkette Adler, die wir 2009 vom Handelskonzern Metro gekauft und Mitte 2011 an die Börse gebracht haben. Auch die ehemalige Tengelmann-Lebensmittelkette Zielpunkt in Österreich gehört zu unserem Portfolio. Dort läuft noch die Restrukturierung. Beide Unternehmen machen jeweils rund 500 Millionen Euro Jahresumsatz. Zudem gehört das deutsche Chemieunternehmen Alzchem, das wir von Evonik gekauft haben, zu BluO. Daneben gibt es fünf kleinere Beteiligungen.

**€uro:** Adler Modemärkte hat im Dezember eine Gewinnwarnung veröffentlicht.

**Löw:** Das stimmt.

**€uro:** Es läuft schlechter als erwartet.

**Löw:** Der Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen für 2011 – das sogenannte Ebitda – blieb zwar rund 20 Prozent unter den fast 38 Millionen Euro Gewinn aus dem Jahr 2010. Da stecken aber auch Kosten für den Börsengang und die Integration der Wehmeyer-Gruppe drin. In den Jahren davor war Adler jedoch noch hoch defizitär. Der Sanierungserfolg ist unbestritten. Übrigens lief es im gesamten deutschen Textileinzelhandel im letzten Quartal 2011 wetterbedingt schlechter als erwartet.

**€uro:** Wie wird sich Adler 2012 entwickeln?

**Löw:** Zunehmend profitabel. Das von uns eingesetzte Management hat neue Adler-Märkte eröffnet und die Wehmeyer-Gruppe, die im September gekauft wurde, integriert. Für 2012 werden daher Zusatzumsätze und neue Kostenvorteile erwartet.



Wenn wir eine Firma erfolgreich restrukturiert haben, verkaufen wir sie wieder. Das gewöhnliche Tagesgeschäft ist langweilig.“

**€uro:** Bereits 2004 haben Sie die Nachrichtenagentur ddp gekauft und später mit der Deutschland-Sparte der US-Agentur AP zur dapd verschmolzen. Will die keiner kaufen oder warum halten sie dapd schon so lange?

**Löw:** Als ddp 2004 insolvent war, rief uns der Insolvenzverwalter an und sagte, er wüsste niemanden außer Martin Vorderwülbecke und mich, der ddp retten könnte. Damals machte ddp fünf Millionen Euro Umsatz und Verlust. 2012 erwarten wir 50 Millionen Umsatz und sind profitabel. Wo in der Medienbranche gibt es so eine Erfolgsstory?

**€uro:** Dann müssten Sie doch teuer verkaufen können.

**Löw:** Wir geben dapd nicht mehr her, die Agentur gehört inzwischen zur Familie. Wir betrachten es als Dienst am Gemeinwesen, eine zweite Vollagentur neben dem Konkurrenten dpa zu unterhalten, auch wenn wir kein Geld damit verdienen wollen. Das machen wir schon anderswo.

**€uro:** Manche Leute sagen, der Löw braucht Aufmerksamkeit, und die besorgt er sich nun über seine Nachrichtenagentur.

**Löw:** Aus dem Alter bin ich raus. Ich hatte mehr Aufmerksamkeit als mir lieb war, als ich Chef der Restrukturierungsgesellschaft Arques war. Die hatte ich 2002 gegründet und in den SDAX geführt. Allerdings war ich froh, als ich 2007 dort ausgestiegen bin.

**€uro:** Warum?

**Löw:** Als Chef einer börsennotierten Gesellschaft ist man permanent im Fokus. Schaute ich bei Arques freundlich, stiegen die Kurse. Wenn nicht, dachten die Leute, da ist etwas im Busch. Das macht auf Dauer wenig Spaß.

**€uro:** Ein BluO-Börsengang ist also tabu?



**Erstes Interview seit Jahren:** Peter Löw in seinem Büro mitten in der Münchner Altstadt



**Peter Werner Maria Löw** wurde am 21. Oktober 1960 in Ludwigshafen geboren, studierte Recht in Freiburg. Geschichte in Freiburg, Hamburg und Berlin sowie Management (MBA) an der Elite-Universität INSEAD in Frankreich. Dann war er kurz Berater bei McKinsey. 1992 übernahm er sein erstes von bislang rund 200 Unternehmen (siehe S. 16). Ziel: Restrukturierung und Wiederverkauf mit Gewinn. 2002 gründete er die Restrukturierungsfirma Arques (heute Gigaset), deren Börsenkurs bis Mitte 2007 erst Tausende Prozent zulegte, dann um bis zu 98 Prozent abstürzte. Löw hatte sich schon Anfang 2007 von Arques getrennt. Danach gründete er die Restrukturierungsfirma BluO. Der 51-Jährige hat fünf Kinder und lebt mit seiner Familie in Starnberg.

**Löw:** Richtig. Ich sehe keinen Vorteil darin.  
**€uro:** Warum haben Sie dann Arques an die Börse gebracht?  
**Löw:** Weil wir 2002 den großen Konzernen noch glaubhaft machen mussten, dass Arques keine Privatveranstaltung ist, sondern ein Unternehmen mit breiter Aktionärsstruktur unter Kontrolle der Finanzaufsicht. Und tatsächlich wurden wir ein Partner der Industrie. Heute wird BluO auch ohne Börsennotierung von den Konzernmanagern akzeptiert. Evonik zum Beispiel hat schon vier Unternehmen an uns verkauft.  
**€uro:** Nach Ihrem Abgang bei Arques im Februar 2007 fiel die Aktie binnen zwei Jahren auf Pennystock-Niveau. Seither wird in Wirtschaftsmedien überwiegend negativ über Sie berichtet. Waren Sie schuld am Kursdebakel?  
**Löw:** Man hat wohl vergessen, was wirklich passiert ist: Ich hatte Arques gegründet, einen Fünfjahresvertrag als Vorstandschef unterzeichnet und bin 2007 ausgestiegen, um wieder eine Auszeit zu nehmen. Weil die Führung nicht mehr in meiner Hand blieb, verkaufte ich meine Arques-Aktien für den damaligen Börsenkurs von 17 Euro je Aktie. Der Preis war fair, weil Arques schuldenfrei und profitabel war. In den fünf Monaten nach meinem Ausstieg verdoppelte sich der Börsenkurs noch einmal. Erst mehr als ein Jahr nach meinem Austritt stürzte er ab.  
**€uro:** Warum stürzte der Kurs dann ab?  
**Löw:** Weil das neue Arques-Management die Unternehmensstrategie geändert hat.

**€uro:** Ihre Strategie war besser?  
**Löw:** Nachweislich ja. Ich hatte Firmen immer aus eigenen Mitteln und nicht über Bankkredite und nie für einen Preis über dem Substanzwert gekauft. Das verringerte die Risiken. Das neue Management kaufte größere Unternehmen wie den Telefonhersteller Gigaset von Siemens, konnte aber den Kaufpreis dafür nicht aufbringen. Gigaset hat ja rund 100 Millionen gekostet. Da hat das neue Management Teilzahlungen mit Siemens vereinbart, also Schulden gemacht. Die wurden irgendwann fällig, konnten aber letztlich nicht immer bezahlt werden.  
**€uro:** Im August 2010 sind Sie putschartig wieder bei Arques eingestiegen, warum?  
**Löw:** Das Management hatte versagt, Arques war fast pleite. Da wollte ich nicht länger nur zuschauen. Ich wurde von den Eigentümern zum Aufsichtsratschef gewählt, habe den Streit mit Siemens beigelegt und zwei Kapitalerhöhungen initiiert, woran man sah, dass der Kapitalmarkt dem neuen Team vertraute. Zudem habe ich das Beteiligungsportfolio bereinigt, Arques in Gigaset umbenannt, das Unternehmen in den TecDAX geführt und den Aktienkurs beflügelt. Zuletzt konnte ein neuer Vorstandschef gewonnen werden. Eigentlich können alle zufrieden sein.  
**€uro:** Eigentlich?  
**Löw:** Manche Leute können sich nicht vorstellen, dass man eine Firma für einen Euro kaufen und nach relativ kurzer Zeit für 50 Millionen wieder verkaufen kann - und dann auch noch alles rechtens zugehen soll.  
**€uro:** Geht das denn?  
**Löw:** Wir haben SKW Stahl-Metallurgie saniert, den Einzelhändler Golf House, Adler Moden, die Telekommunikationsfirma Versatel, den Versandhändler Fritz Berger, die Autowerkstatt-Gruppe Pit-Stop, Teutonia Kinderwagen, den Weltkunstverlag, Gigaset - nur um die Bekanntesten zu nennen.  
**€uro:** Und Gigaset wird nun erfolgreich sein, obwohl Siemens daran gescheitert ist?  
**Löw:** Ja. Gigaset hat ein gutes Management und gute Produkte. Ich bin noch mit eigenem Geld in Gigaset-Aktien investiert und begleite das Unternehmen nun als einfaches Mitglied im Aufsichtsrat. Sie müssen bedenken, dass eine Sanierung unter einer großen Muttergesellschaft oft viel schwieriger ist, als wenn ein Unternehmen nach einem Verkauf frei ist. Dann ist nämlich auch das neue Management frei und wird nicht mehr von anderen Interessen im Konzern behindert.

**€uro:** Wie viele der Unternehmen, die Sie gekauft haben, gibt es noch?  
**Löw:** Das ist sicherlich der weitaus größte Teil. Weder bei BluO noch bei Arques ist je ein Unternehmen pleitegegangen, solange ich dort das Sagen hatte. Jeden Kauf zum Erfolg zu machen - das ist mein Anspruch. Wir schauen uns aber auch jedes Jahr mehr als 150 potenzielle Käufe an und machen letztlich doch nur eine bis vielleicht drei Transaktionen.  
**€uro:** Sie sind Katholik. Wie vertragen sich christliche Werte mit Ihrem Geschäft?  
**Löw:** Sehr gut, weil unser Engagement eigentlich nur Gewinner produziert: Der Unternehmensverkäufer ist glücklich, wenn er einen Verlustbringer loswird. Die Mitarbeiter haben wieder einen sicheren Job. Die Lieferanten sind glücklich, weil sie einen wichtigen Kunden behalten. Die Region der Firma ist zufrieden, weil Jobs erhalten werden. Und der Staat auch, weil er wieder Steuern bekommt und kein Arbeitslosengeld mehr zahlen muss.  
**€uro:** Das heißt, Sie entlassen keine Leute?  
**Löw:** Ich kenne die Vorstellung, dass Restrukturierer nichts anderes machen, als Stellen zu streichen. Aber das ist falsch. In aller Regel bleibt bei uns der weit überwie-

gende Teil der Belegschaft an Bord - das alte Topmanagement ausgenommen. Fragen Sie die Gewerkschaften und Betriebsräte vor Ort. Wenn wir wirklich Jobkiller wären, würden sie laut schreien, wenn wir als Käufer auftreten. Bei Alzchem schlossen wir beispielsweise einen Standortsicherungsvertrag mit Jobgarantie bis 2013 ab, nachdem wir das Unternehmen übernommen haben. Wir suchen sogar händeringend nach Personal.  
**€uro:** Sie haben 2011 einen päpstlichen Orden bekommen. Wofür?  
**Löw:** Ich komme aus einer sehr katholischen Familie und leite seit Jahren ehrenamtlich den Malteser Hilfsdienst in meinem Landkreis. Ich habe auch schon Projekte mit dem Vatikan durchgeführt. In diesem Zusammenhang habe ich wohl den Orden bekommen. Aber wissen Sie, man trägt diese Orden ja nicht wirklich. Meiner hat jetzt einen Platz an der Wand bei mir zu Hause.  
**€uro:** 2012 steht Deutschland womöglich ein Konjunkturabschwung bevor. Was bedeutet das für Ihr Geschäft?  
**Löw:** Im Abschwung kann man gut kaufen, weil mehr Firmen in die Krise geraten. Beim nächsten Aufschwung können wir wieder gut verkaufen. Ich bin also entspannt.  
**€uro:** Vielen Dank für das Gespräch.



Ich habe mir schon immer Ziele gesetzt, von denen ich dachte, sie gerade so erreichen zu können.“

