„Ich kann das Geld nur einmal verlieren"

Der Schweizer Finanz-Manager Werner K. Rey über seine Firmenaufkäufe und seine Vermögensmehrung

SPIEGEL: Herr Rey, was bedeutet Geld für Sie?

REY: Heute nicht mehr soviel. Sicherlich ist es wichtig, daß man genügend Geld hat, um gut leben zu können. Das ist bei mir seit langer Zeit der Fall. Aber meine persönlichen Bedürfnisse sind nicht groß. Ich habe weder eine Yacht noch ein Privatflugzeug.

SPIEGEL: Haben Sie immer genug Geld gehabt? Oder waren Sie auch mal klamm?

REY: Als ganz junger Mann bin ich von meinen Eltern genauso knappgehalten worden wie viele andere auch. Aber echt gefehlt hat mir nie etwas.

SPIEGEL: Ihnen eilt der Ruf voraus, daß alles, was Sie anfassen, zu Geld wird.

REY: Es wäre zu schön. Ich habe bei meinen Geschäften sicher auch Fehler gemacht. Aber, wissen Sie, die einfachste Möglichkeit, keine Fehler zu machen, ist, nichts zu tun.

SPIEGEL: War es schwerer, an die erste Million zu kommen oder an die erste Milliarde?

REY: Also, darüber habe ich noch nie nachgedacht. Bei Börsengeschäften war ich entweder erfolgreich, dann war das Geld plötzlich da. Oder ich war nicht erfolgreich, dann mußte ich eben etwas warten. Und natürlich habe ich das Geld nicht durch Sparen erworben, indem ich jeden Monat was auf die Seite gelegt habe.

SPIEGEL: Bevor das Schweizer Wirtschaftsmagazin „Bilanz" in Ihr Unternehmensreich fiel, hat das Blatt über Sie geschrieben: „Sein Geheimnis ist, daß er im Match der großen Finanziers einfach konsequenter spielt als die meisten anderen." Ist es das, was Ihren Erfolg ausmacht?

REY: Das ist nicht unrichtig. Ich bin sehr konsequent, ich glaube an mein eigenes Urteilsvermögen, und ich ziehe etwas bis zum Schluß durch, wenn ich es begonnen habe.

SPIEGEL: Sie lassen sich nicht irremachen?

REY: Nein, ich lasse mich nicht irremachen, ich glaube an mich selber. Ich prüfe eine Sache sehr genau, bevor ich sie angehe. Konsequenz ist sicherlich keine schlechte Eigenschaft.

SPIEGEL: Es sind schon viele, die einen Haufen Geld riskiert haben, konsequent gewesen, und zwar konsequent bis in den Untergang hinein. Wieviel ist, wenn's klappt, schließlich Glück? Wieviel ist Können?

Rey (M.) beim SPIEGEL-Gespräch*: „Ich lasse mich nicht irremachen"

REY: Sicherlich sind gute Grundkenntnisse eine Voraussetzung. Sie helfen, die richtige Beurteilung zu finden. Mir hilft, daß ich eine sehr gute kaufmännische Grundausbildung hatte, daß ich Bilanzen lesen kann, daß ich was vom Bankengeschäft, von der Börse verstehe, von Betriebswirtschaft.

SPIEGEL: Aber das ist es gewiß nicht allein, was Sie in knapp zwei Jahrzehnten aus dem Nichts zum milliardenschweren Mann gemacht hat.

REY: Nein, gewiß nicht. Es braucht auch eine gewisse unternehmerische Begabung. Ich sehe das immer wieder: Es gibt sehr viele Menschen, die gewissenhaft und korrekt ihre Arbeit tun. Aber dann, wenn es darum geht, zu entscheiden und zu handeln, haben sie nicht den Mut dazu.

SPIEGEL: Wo liegt für Sie die Grenze zwischen kalkuliertem Risiko und Spekulation?

REY: Spekulation ist für mich gegeben, wenn man das Kapital in dem Bewußtsein einsetzt, daß es womöglich verlorengeht. Wobei ich die Spekulation nicht als solche schlechtmachen will . . .

SPIEGEL: . . . auch die gehört zum kapitalistischen System.

REY: Die gehört zum System. Ein kalkuliertes Risiko? Ja, ich versuche, das Risiko bei meinen Einsätzen zu begrenzen. Ich sage mir: Wenn es schlecht läuft, dann verlieren wir vielleicht 20 Prozent des eingesetzten Kapitals. Mehr dürfen nicht draufgehen. Wir müssen dann hart arbeiten, um das wieder reinzuholen.

SPIEGEL: Fängt bei Ihnen die Spekulation vielleicht da an, wo die Deutsche Bank aufhört mitzubieten?

REY: Mich interessiert nicht in erster Linie, warum jemand anderes etwas kaufen oder nicht kaufen will. Für mich ist von Bedeutung, was für uns zählt.

SPIEGEL: Was gab bei Ihnen den Anstoß, einen großen Deal nach dem

* Mit Redakteuren Rudolf Wallraf und Wolfgang Kaden in seinem Genfer Büro.

anderen zu machen? Sie hätten sich ja schon nach dem ersten Geschäft bei Bally, wo Sie mit 50 Millionen Franken Gewinn ausgestiegen sind, zur Ruhe setzen können.

REY: Der Anstoß war immer, daß ich an mich geglaubt habe. Es hat zwei-, dreimal entscheidende Phasen gegeben, bei denen ich vor dem endgültigen Entscheid auch mit meiner Frau gesprochen habe. Ich habe ihr gesagt: Wenn ich diesen Schritt mache, dann hat das große Konsequenzen für uns, für den Einsatz, den ich bringen muß; das kann eine Phase sein, wo ich mich sehr stark engagieren muß, finanziell und persönlich. Dann habe ich mir einfach überlegt, ob ich das will.

SPIEGEL: Und meistens wollten Sie.

REY: Was ich nicht will, ist, nachher mir vorwerfen zu müssen: Das hätte ich machen sollen, und das habe ich nicht gemacht; das hätte ich machen können, und ich habe es nicht gemacht.

SPIEGEL: Der Anfang war Ihr Einstieg bei dem Schweizer Schuhhersteller Bally. Das mußten Sie einfach machen?

REY: Das war eine sehr wichtige Entscheidung, die viele Konsequenzen für mein ganzes späteres Leben hatte. Als ich die Bally-Aktien kaufte, habe ich mir gesagt: Wenn ich jetzt nicht aufs Ganze gehe, bin ich für den Rest meines Lebens frustriert. Ich wollte nicht erleben, daß jemand anderes diese Chance nutzt. Die Chance war da. Die Daten, die Fakten haben gestimmt, die Firma war unterbewertet. Ich habe sicherlich ein bißchen gezweifelt und mich gefragt: Warum machen andere, die viel besser orientiert sind, das nicht auch? Ich kann doch nicht etwas sehen, was die anderen nicht sehen! Aber schließlich war mir klar: Ich habe meine Hausaufgaben gut gemacht, ich steige ein.

SPIEGEL: Woher hatten Sie die Millionen für die Bally-Aktien? Sie waren damals ja gerade 33 Jahre alt.

REY: Durch Vermittlungen von Industrieanlagen habe ich mir ein gewisses, aber nicht allzu großes Vermögen geschaffen, wobei man sich die Größenordnung vorstellen muß: Sämtliche Bally-Aktien kosteten zu einem gewissen Zeitpunkt rund 25, 30 Millionen Schweizer Franken. Das war im Verhältnis zum damaligen Unternehmenswert von Bally eine lächerliche Summe.

SPIEGEL: Für die meisten, auch für uns, ist das viel Geld. Wie kommt man zu diesem Geld?

REY: Man muß die Größenordnungen sehen. Erstens habe ich ja nicht 100 Prozent der Firma gekauft. Ich habe eine Beteiligung übernommen, die aber natürlich in der Höhe von einigen Millionen lag.

SPIEGEL: Und woher kamen die Millionen?

REY: Wie schon gesagt, vorher war ich selbständig tätig. Ich habe einige Vermittlungen erfolgreich tätigen können. Das war die Ausgangslage für meine Investition. Ich habe eine Vermögensanlage gesucht und habe den Kauf von Bally-Aktien ursprünglich als eine Vermögensanlage getätigt.

SPIEGEL: Haben Sie damals oder irgendwann später mal va banque gespielt, alles oder nichts gesetzt?

REY: Nein. Oft wird Dynamik oder schnelle Entschlußfähigkeit mit Risikofreudigkeit verwechselt. Für mich sind das zwei ganz verschiedene Verhaltensweisen. Wenn ich eine Akquisition oder eine Übernahme prüfe, mache ich das sehr sorgfältig. Das kann trotzdem schnell gehen.

SPIEGEL: Bleiben wir noch einen Moment bei Bally. War das nicht eine Entscheidung mit vielen Unbekannten? Sie kannten weder den Schuhmarkt, noch kannten Sie die Technik der Schuhproduktion. Sie kannten doch auch kaum die Unternehmenssubstanz von Bally.

REY: Schon nach der ersten Überprüfung hat sich ergeben, daß Bally an sich gar keine Schuhfirma war, sondern eine Immobilienfirma. Bally hat jahrzehntelang Immobilien aufgekauft. Ich rede jetzt nicht von Fabrikliegenschaften, sondern von Geschäftsliegenschaften an allerersten Orten in der ganzen Welt, an solchen Plätzen wie an der Bahnhofstraße in Zürich. Dies war eine einfache, klare Erkenntnis, die sich später bestätigt hat.

SPIEGEL: Die herrlichen Grundstükke allein waren das Geld wert?

REY: Die Grundstücke und die Liegenschaften waren das Geld *mehrfach* wert. So wie Bally habe ich eben jede Firma immer fundamental betrachtet.

SPIEGEL: Das hört sich fast so an, als wenn Sie, der Sie den Ruf eines Unternehmensjägers genießen, das Risiko scheuten.

REY: Wenn ein Objekt auf meiner strategischen Linie liegt, wenn die Zahlen stimmen, dann kann ich schnell handeln. Aber ich bin nicht jemand, der gerne Risiko übernimmt.

SPIEGEL: Das ist schwer zu glauben.

REY: Es ist aber so. Ich bin zum Beispiel nicht im Venture-Capital-Bereich praktisch tätig, also bei Investitionen mit

Werner K. Rey

hat eindrucksvoll demonstriert, wie man im fortgeschrittenen Kapitalismus binnen weniger Jahre zu unglaublich viel Geld kommen kann. Der Schweizer startete vor rund 20 Jahren seine Berufskarriere, praktisch ohne jedwedes Vermögen. Arzt hatte der Arztsohn werden wollen, aber die Aufnahmeprüfung zur höheren Schule nicht bestanden; so absolvierte er beim Zürcher Bankhaus Rüd, Blass & Co. eine Banklehre.

Heute wird das Vermögen des Werner K. Rey, 44, auf 1,5 bis 2 Milliarden Mark geschätzt. Von seinem Büro im Genfer World Trade Center aus steuert der Schweizer ein kunterbuntes Industrie-Imperium (siehe Graphik Seite 128).

Die wundersame Vermögensmehrung bescherte Rey nicht nur Beifall; bis heute sieht sich der Schweizer immer wieder dem Verdacht ausgesetzt, bei seinen Geschäften bis auf Millimeter an die Grenze des Zulässigen gegangen zu sein, und manchmal auch darüber hinaus.

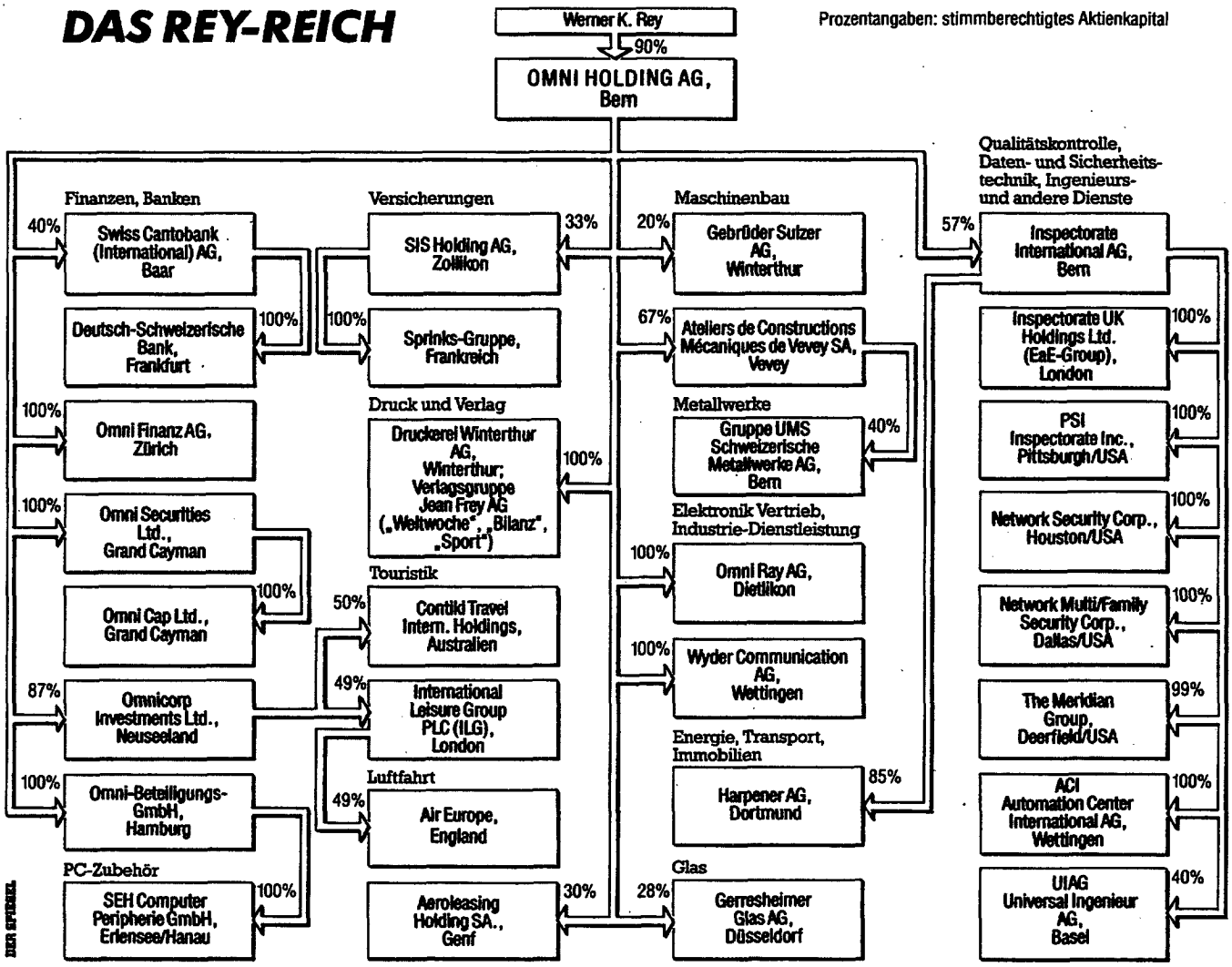
Vorige Woche ging es mal wieder rund. Die Verleger Max und Marc Frey, die kürzlich ihr Unternehmen an Rey verkauft hatten, machten dem Finanzkünstler bittere Vorwürfe: Rey leite die Gruppe „in undurchsichtiger Weise"; er habe Mittel aus dem Verlag abgezogen und in seine Holding gesteckt.

Seinen ersten großen Auftritt hatte Rey 1976. Einem geschockten Schweizer Publikum verkündete der bis dahin Unbekannte eines Tages, er halte die Aktienmehrheit des Schuh-Unternehmens Bally. Die Landsleute fürchteten, Rey wolle sich nur an den Vermögenswerten, vor allem an den Grundstücken des Schweizer Traditionsunternehmens bereichern. Eine regelrechte Anti-Rey-Kampagne veranlaßte den Aufsteiger schließlich, die Aktien wieder zu verkaufen – mit einem Gewinn von rund 50 Millionen Franken.

Der Rückzug ließ Rey nicht zum Rentner werden. Er legte erst richtig los. Gezielt kaufte der Finanzkünstler sich in etliche Firmen ein, die ihm unter Wert gehandelt schienen. Das Firmen-Sammelsurium wird von einem Ober-Unternehmen, der Omni Holding, geführt. Rund 90 Prozent der Stimmrechte hält Rey.

Seit vorigem Jahr herrscht Werner K. Rey auch über ein deutsches Unternehmen. Seine Inspectorate AG erwarb zunächst 51 Prozent an der Dortmunder Harpener AG, einem Unternehmen, das vor allem mit vielen schönen Grundstücken glänzt. Inzwischen gehören Reys Inspectorate 85 Prozent der Harpener AG.

Der nächste und vorläufig letzte Coup des Schweizers zielte auf Deutschlands größten Hohlglas-Hersteller, die Gerresheimer Glas AG. Rey sicherte sich zunächst rund 28 Prozent an der Düsseldorfer Glasfabrik. Und er läßt keinen Zweifel daran, daß er größtes Interesse an jenen 30 Prozent der Gerresheimer-Aktien hat, die gegenwärtig noch der Westdeutschen Landesbank gehören.



besonders hohem Wagnis. Ich habe eine sehr konservative Einstellung bei jeder Investition und Akquisition. Ich frage zuallererst: Wie gesichert ist die Investition, wie groß ist das Risiko?

SPIEGEL: Woran messen Sie die Sicherheit?

REY: Wenn wir drei, vier Gelegenheiten, die wir machen könnten, nicht machen, dann haben wir zwar kein Geld gewonnen, aber auch keins verloren. Wir versuchen eben, dort einzusteigen, wo das Risiko beschränkt ist. Das heißt möglicherweise auch, daß die Gewinnmöglichkeiten nicht so groß sind.

SPIEGEL: Ist es nicht so eine Art Unternehmensmonopoly, das Sie spielen?

REY: Nein, nein. Mich bewegen das Schicksal und die Zielsetzung der einzelnen Unternehmen einfach viel zuviel.

SPIEGEL: Sie setzen jedesmal eine Menge Geld ein, in der Absicht zu gewinnen. Es ist doch ein riesiges Spiel, das Sie da betreiben.

REY: Immer und überall lautet die erste Frage: Was können wir verlieren? Es heißt nicht: Was können wir gewinnen bei dieser Investition? Meine Einstellung ist . . .

SPIEGEL: . . . defensiv?

REY: Sie ist eher defensiv. Ich kann das Geld, das ich habe, nur einmal verlieren. Firmen wie die Inspectorate müssen natürlich investieren in Projekte, in denen auch Risiken vorhanden sind. Sie können ohne Wagnis nicht überleben. Aber bei meinen persönlichen Investitionen habe ich eine andere Philosophie. Das sehen Sie an dem, was ich bisher gekauft habe. Das Risiko war immer beschränkt, sei es bei Bally, sei es bei Sulzer, sei es bei anderen Unternehmen. Das waren nie Objekte, bei denen ich einen hohen Preis bezahlt habe. Ich habe mich stets an brandstarken Unternehmen beteiligt, bei denen das Risiko beschränkt war – unterbewertete Firmen, bei denen mit der guten Substanz nicht genügend erarbeitet wurde.

SPIEGEL: Lassen Sie uns konkret werden. Warum haben Sie in Deutschland die Harpener AG gekauft?

REY: Harpener habe ich nicht persönlich gekauft, die Inspectorate ist der Käufer.

SPIEGEL: Sie sind Mehrheitseigentümer und Kopf der Inspectorate.

REY: Die Entscheidung habe ich natürlich mit getroffen. Wir wollten unsere Position in der EG ausbauen, wo wir schwach waren. Wir wollten eine wichtige Gesellschaft im deutschen Wirtschaftsraum erwerben, beispielsweise, um die Währungsrisiken zu verteilen. Für uns war es auch wichtig, daß es sich um ein größeres Unternehmen handelte. Denn sonst hätte die Neuerwerbung nicht den Einfluß auf unser Gesamtergebnis gehabt, den wir uns wünschten. Und im übrigen: Der Preis hat gestimmt, die Ausrichtung hat gestimmt, die Werte waren da.

SPIEGEL: Sie kaufen Firmen, und Sie verkaufen manchmal auch welche. Sie häufen beträchtliche Vermögenswerte an, auch für sich selbst. Wie würden Sie den Beruf bezeichnen, dem Sie nachgehen?

REY: Unternehmer.

SPIEGEL: Wir haben Mühe, bei Ihnen die eigentliche unternehmerische Leistung zu erkennen. Sie profilieren sich nicht mit neuen Produkten, mit Fertigungsverfahren, mit Sanierungsergebnissen.

REY: Da kann ich Ihnen gern Beispiele liefern. Ich habe vor ungefähr zehn Jahren die Firma Selve in Thun übernommen, ein alteingesessenes Buntmetall-Unternehmen. Das war eine schwierige Übernahme. Es ist mir gelungen, die Zukunft dieses Unternehmens mit

seinen 700 Arbeitsplätzen zu sichern. Die stand wirklich auf dem Spiel. Ich habe zudem eine Bereinigung in der schweizerischen Buntmetall-Industrie herbeigeführt, indem alle Buntmetall-Unternehmen unter einem Hut vereinigt wurden.

SPIEGEL: Tut man Ihnen unrecht, wenn man Sie einen Finanzjongleur nennt?

REY: Für mich zählt die Leistung, die sollte für sich selbst sprechen. Solche Bezeichnungen sind für mich nicht wichtig.

SPIEGEL: Daß viele in Ihnen eher den Finanzspekulanten als einen soliden Unternehmer sehen, hängt nicht zuletzt mit dem Umstand zusammen, daß Sie anscheinend wahllos Unternehmen sammeln – mal eine Bank, mal ein Serviceunternehmen, mal einen Verlag.

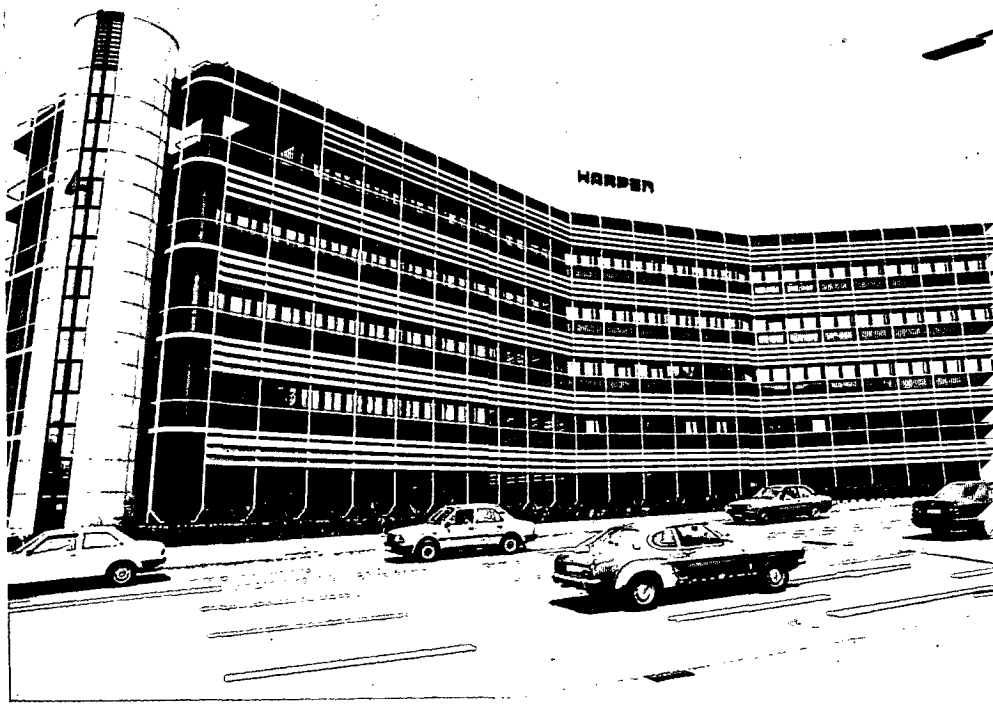
REY: Ich möchte versuchen, das zu erklären. Ich habe eine Holding-Gesellschaft, die Omni Holding, die alle wichtigen Beteiligungen hält. Diese Gesellschaft war anfangs meine private Holding. Sie wurde gegründet, weil ich mit meiner grundkonservativen Einstellung zum Risiko meine Interessen nicht nur in einer Firma konzentrieren wollte. Ich wollte in verschiedenen Bereichen tätig sein. Anfangs handelte es sich ja auch nur um Vermögensverwaltung.

Inzwischen haben wir die Omni Holding für das Anlage-Publikum geöffnet. Wir halten nun einige strategische Beteiligungen, die wir begleiten wollen, die wir aufbauen wollen, bei denen wir dabeisein wollen und für die wir auch Dienstleistungen erbringen können. Nehmen Sie den Fall der Maschinenfabrik Sulzer. Da wird es demnächst darauf ankommen, internationale Beteiligungen zu finden; da ist zusätzliche Dynamik gefragt. Wir können das Know-how liefern.

SPIEGEL: Ein Konzept, das eine Verbindung zwischen den einzelnen Teilen Ihres Unternehmensimperiums ermöglichen würde, ist nicht erkennbar. Es liegt der Verdacht nahe, daß das alles letztlich Spekulation ist.

REY: Dies ist völlig abwegig. Nochmals: Es geht uns einerseits um die Risikoverteilung. Zum anderen: Wir entwikkeln innerhalb jeder Gruppe eine Strategie, und wir versuchen, die Umsetzung dieser Strategien zu fördern. Dazu können wir mit unseren vielen Beteiligungen jenen Weit- und Überblick einbringen, den Sulzer nicht hat und den auch eine Inspectorate ohne uns nicht hat. Die Firmen sollen zusammenarbeiten. Aber da gibt es natürlich Grenzen. Die Inspectorate hat nichts mit der Jean-Frey-Gruppe oder mit der Swiss Cantobank zu tun. Nichts, außer der Tatsache, daß die Omni Holding Großaktionär beider Firmen ist.

SPIEGEL: Sind das auf lange Frist angelegte Beteiligungen? Ihre Kritiker vermuten, daß Sie so schnell wie möglich Kasse machen wollen.



Rey-Unternehmen Harpener: „Es hat uns nie an Geld gefehlt"

REY: In der Omni Holding halten wir einerseits strategische Beteiligungen, die wir langfristig behalten wollen, nicht zuletzt auch deshalb, weil ja ein Teil des Nutzens erst später anfällt. Solche langfristigen, strategischen Beteiligungen sind zum Beispiel Sulzer, die Inspectorate, die Cantobank, die Jean-Frey-Gruppe. Wir haben daneben auch Beteiligungen an jüngeren Unternehmen, bei denen wir in der Aufbauphase Hilfestellung leisten. Später sollen die Aktien dieser Firmen an ein breites Publikum verkauft werden.

SPIEGEL: Warum sind Sie bei dem Düsseldorfer Unternehmen Gerresheimer Glas eingestiegen?

REY: Es ging darum, daß ein US-Konzern seine Beteiligung schnell abstoßen wollte. Wir haben gesagt: Auf der Basis des geforderten Preises und der Perspektiven des Unternehmens ist Gerresheimer Glas eine gute Investition.

SPIEGEL: Ob es sich um einen Glasproduzenten oder einen Produzenten von Spielwaren handelte, war Ihnen gleichgültig? Hauptsache, der Preis stimmt?

REY: Für die Omni Holding ist das so. Die einzelnen Firmengruppen, außer der Cantobank, bleiben jedoch bei ihren Leisten. Die Metallwaren-Firma Ateliers de Constructions Mécaniques de Vevey würde nicht einen Spielwaren-Produzenten kaufen. Dort gibt es ein Konzept, das auf industrielle Sicht ausgerichtet wird.

SPIEGEL: Ein Unternehmen wie der US-Konzern ITT hat früher auch alles zusammengekauft, was nur möglich war. In Deutschland gehörten ITT gleichzeitig der Dosensuppen-Hersteller Lacroix und die Elektrofirma SEL. Sonderlich erfolgreich war dieses Konzept des Gemischtwarenladens nicht.

REY: Wir sind mit ITT nicht zu vergleichen. ITT ist ein Konglomerat. Es soll eben alles zusammen einen gewissen Sinn machen. Wir haben nicht diesen Anspruch. Die Omni Holding ist keine Gruppe, sondern die Omni Holding ist eine Banque d'affaires, eine Vermögensverwaltungsgesellschaft, die strategische Investitionen hält.

SPIEGEL: Zumindest in der Bundesrepublik wird bis heute bezweifelt, daß Sie wirklich in strategischen Unternehmenskategorien denken. Viele halten Sie für einen Raider, einen Unternehmensräuber, der Firmen mit hohem Substanzwert aufkauft, um sie später auszuschlachten. Nehmen wir Harpener, ein Unternehmen mit großem Immobilienbesitz. Werden Sie nicht doch irgendwann diese Immobilien verkaufen?

REY: Nein. Harpener ist gekauft worden von der Inspectorate, das Unternehmen ist eingegliedert in die Strategie von Inspectorate. Es wird für die Inspectorate-Gruppe eine wichtige Rolle im EG-Raum spielen.

SPIEGEL: Der Vergleich mit amerikanischen Unternehmensräubern wäre mithin abwegig?

REY: Ja, weil wir einfach unternehmerisch vorgehen. Ich war ein bißchen stolz darauf, daß bei der letzten, von mir präsidierten Hauptversammlung bei Harpener anläßlich der Abnahme der Gewinn- und Verlustrechnung keine einzige Gegenstimme kam. Das ist unüblich bei deutschen Publikumsgesellschaften.

SPIEGEL: Soviel Freude hat es nicht immer gegeben, wenn Werner K. Rey irgendwo tätig war. In der vorletzten Woche kam es in Ihrer Gruppe zu einem

handfesten „Hauskrach", wie die ansonsten eher zurückhaltende „Neue Zürcher Zeitung" kommentiert. Der frühere Eigentümer des Frey-Verlages, Max Frey, und sein Sohn Marc traten von ihren Ämtern in der Frey-Gruppe zurück. Vater Frey, von Ihnen in den Omni-Verwaltungsrat berufen, beklagte die „undurchsichtige Geschäftsführung" in der Holding.

REY: Dieser Vorwurf ist unbegründet. Die Beschlüsse über die Jean-Frey-Gruppe werden auf den Verwaltungsratssitzungen ordentlich gefaßt. Wenn Herr Frey nicht an den Sitzungen teilnahm, so war dies nicht unser Problem.

SPIEGEL: Sohn Marc Frey, der die Verlagsgeschäfte weiterführte, wurde deutlicher. Die Omni habe die Verlagsgruppe zu einem nicht abgesicherten Darlehen von 60 Millionen Franken gezwungen. Er befürchtet, daß die Gruppe von der Muttergesellschaft ausgeschlachtet wird.

REY: Das ist absurd! Bis dato waren über 40 Prozent des Geschäftsvermögens der Jean-Frey-Gruppe in betriebsfremde Vermögenswerte investiert. Sie brachten der Gruppe keinen Nutzen. Dadurch, daß wir jetzt 60 Millionen Franken in eine erstklassige Anlage investiert haben, entsteht für die Jean-Frey-Gruppe ein Zusatznutzen in Millionenhöhe, der sich unmittelbar auf das Geschäftsergebnis auswirken wird. Hier werden also keine finanziellen Mittel entzogen, sondern vorhandene Liegenschaften aktiviert. Auch in Zukunft werden wir weitere Anlagemöglichkeiten zugunsten der Jean-Frey-Gruppe für eine Verbesserung der Ertragslage suchen.

SPIEGEL: Bis heute hängt Ihnen auch die Bankinvest-Geschichte nach. Beim Verkauf dieses Geldhauses Mitte der Siebziger waren Sie neben anderen als Vermittler tätig, und es gab Ärger. Die Metro, der Käufer, zahlte 32 Millionen Schweizer Franken, der Verkäufer erhielt 22 Millionen. Man fragte sich: Wo ist die Differenz geblieben? Es gab den Verdacht, die Vermittler hätten Käufer und Verkäufer getäuscht.

REY: Es hat mancherlei Unterstellungen gegeben, die sich jedoch nie bestätigt haben. In der Schweiz wurde eine Untersuchung beantragt, die in der Zwischenzeit letztinstanzlich durch die Justizdirektion des Kantons Zürich eingestellt wurde, ohne daß man mich überhaupt je einvernahm.

SPIEGEL: Wie sehen Sie heute Ihr Verhältnis zum Banken-Establishment?

REY: Wir haben mit den größten Weltbanken, auch mit allen großen deutschen Finanzinstituten, bedeutende Plazierungen und gemeinsame Emissionen durchgeführt. Neben den deutschen und den Schweizer Großbanken beteiligen sich auch zahlreiche andere internationale Großbanken in einem großen Ausmaß an unserer Zukunft.

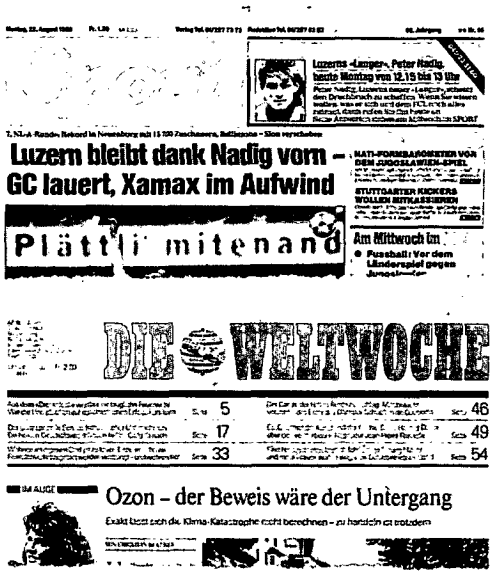
SPIEGEL: Sie bekommen soviel Geld, wie Sie brauchen, wenn Sie wieder mal kaufen möchten?

REY: Es hat uns nie an Geld gefehlt, wenn wir ein Projekt durchführen wollten.

SPIEGEL: Und gewiß auch nicht an Kaufobjekten. Ihnen müssen die Unternehmen doch jeden Tag dutzendweise angetragen werden.

REY: Ja, wir bekommen sehr viele Vorschläge. Aber nach der Analyse, die wir durchführen, und nach der Auswahl, die wir treffen, bleiben dann doch nur wenige hängen. Es fehlen die sachlichen Voraussetzungen. Es fehlt zuweilen bei uns die Management-Kapazität. Geld fehlt am wenigsten.

SPIEGEL: Herr Rey, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Produkte aus Reys Frey-Verlag: „Meine Einstellung ist eher defensiv"

UNTERNEHMEN

Prächtig ausgestattet

Wer kauft Puma? Ein Großaktionär soll die Sanierung des Sportartikel-Herstellers erleichtern.

Das neue Verwaltungsgebäude von Puma in Herzogenaurach, Anfang dieses Jahres fertiggestellt, ist sicherlich keine architektonische Meisterleistung – ein nüchterner Zweckbau halt, in dem die Geschäfte der zweitgrößten deutschen Sportartikelfirma abgewickelt werden.

Für Puma allerdings ist der Bau die Mitte der Firmenwelt. Als in den letzten Wochen über den Verkauf des Unternehmens verhandelt wurde, verhakelten sich die Gesprächspartner immer wieder an dem Haus in Herzogenaurach.

Der englische Mischkonzern BTR mit seinen Marken Dunlop und Slazenger will den Puma-Mehrheitseigentümern, den Brüdern Armin und Gerd Dassler, deren Aktien abkaufen. An dem neuen Verwaltungsgebäude jedoch, so erklärten die Engländer schlankweg, hätten sie kein Interesse. Wenn sie Puma übernähmen, dann würde der Firmensitz von Herzogenaurach, einem Städtchen nahe Nürnberg, weg verlegt.

Diese Absicht belastete die Preisverhandlungen. Schließlich hat das Bürohaus rund zehn Millionen Mark gekostet, und ein Käufer dürfte in dem Provinzstädtchen kaum zu finden sein. Zudem würde eine Verlagerung des Firmensitzes – zu Dunlop nach Hanau oder gar nach England – einen teuren Sozialplan für die in Franken verbleibenden Mitarbeiter erforderlich machen.

Vor allem aber: Den Dassler-Brüdern, in Herzogenaurach groß geworden, bereitet es offenkundig seelische Pein, an so unempfindsame Ausländer wie die Dunlop-Manager zu verkaufen. Die Franken sind entschlossen, den Firmensitz und die Arbeitsplätze ihrer Heimatstadt zu erhalten.

Alle Meldungen, Puma würde ins Dunlop/Slazenger-Reich eingegliedert, waren mithin zumindest verfrüht. Der Hamburger Rechtsanwalt Christian Wilde, von den Dasslers mit den Verkaufsgesprächen beauftragt, verhandelt gegenwärtig nicht nur mit den Engländern. Wilde, zugleich Mitglied des Puma-Aufsichtsrats, redet auch mit einem in- und einem anderen ausländischen Kaufwilligen.

Die Chancen, daß einer der Interessenten bald den Zuschlag erhält, stehen gut. Denn Puma braucht eine finanzkräftige Obergesellschaft.

Die Firma war in den vergangenen beiden Jahren tief abgerutscht. Allein im vergangenen Jahr wies Puma bei einem Umsatz von 635 Millionen einen Verlust von 32,5 Millionen Mark aus. Das Mi-