



Unternehmer Finck mit Ehefrau Francine, Wohnsitz Schloß Seeseiten: „Was wirklich in der Familie vorgeht, ist rätselhaft wie

Milliardär in Vaters Schatten

Mißtrauisch und unsicher verwaltet Milliardär August von Finck seinen Familienbesitz. Das Vermögen ist geerbt, es zu mehren fällt ihm schwer. Wo immer sich der

verschrobene Bayer einkauft, herrscht bald Chaos in den Führungsetagen: Löwenbräu und Mövenpick, zwei seiner Unternehmen, sind zum Sanierungsfall geraten.

Der hochgewachsene Mann mit dem silbrigen Haar wirkt unsicher und nervös. Die Hand, mit der er in seinen Unterlagen blättert, zittert leicht. Auf der schmalen Stirn bildet sich Schweiß.

Beim Tagesordnungspunkt „Entlastung des Aufsichtsrats“ verhaspelt er sich: „Wollen wir den Aufsichtsrat entlassen?“ fragt er die Aktionäre der Würzburger Sektkellerei J. Oppmann und sorgt damit für Heiterkeit.

Das klägliche Bild, das der Hauptgesellschafter der fränkischen Schaumweinfabrik abgibt, scheint paradox: August von Finck jun., 63, redet in vielen Unternehmen mit. Er ist einer der Reichsten im Lande, mindestens drei, vielleicht sogar vier oder fünf Milliarden Mark schwer.

Doch Macht und Milliarden machen noch keinen guten Unternehmer. Finck feuerte den Chef seiner Sektkellerei, niemand weiß warum. Die Stimmung unter den Aktionären ist gereizt. August von Finck muß sich kritische Fragen gefallen lassen.

Mißmanagement ist ein Markenzeichen des bayerischen Milliardärs. Vorstandswechsel und Führungschaos, Fehlentscheidungen und Ertragsschwäche kennzeichnen die Finckschen Unternehmen. „Wo er sich einmischt, geht's schief“, beobachtete einer seiner ehemaligen Mitarbeiter.

Das US-Magazin *Fortune* führt die Familie Finck in der Liste der Reichsten dieser Welt mit 2,6 Milliarden Dollar auf Rang 77. Bei der deutschen Zeitschrift *Forbes* rangieren die Fincks auf Platz 9 der Republik, das seriöse Münzinger Archiv führt sie auf Platz 6.

Wie reich der Multimilliardär August von Finck tatsächlich ist, vermag niemand zu sagen, er selber wohl auch nicht. Zu undurchschaubar ist das Geflecht der Firmen, Finanzbeteiligungen und Immobilien, die der zweitälteste Sohn des legendären Münchner Bankiers August von Finck sen. sein eigen nennt (siehe Grafik Seite 91).

Zum Finckschen Besitz gehören die Münchner Löwenbräu AG und der Schweizer Gastronomiekonzern Mövenpick. Bei der Münchner DSK Bank hat er ebenso das Sagen wie bei dem Stromversorger Isar-Amperwerke.

Mit mindestens zehn Prozent ist Finck an dem Schweizer Unternehmen Aluisse sowie an dem helvetischen Mischkonzern Oerlikon-Bührle (Anlagenbau, Waffen, Bally-Schuhe) beteiligt. Überdies lagert ein dickes Aktienpaket der Allianz-Versicherung im Finckschen Portefeuille.

Dazu kommt umfangreicher Grundbesitz. Die Familie von Finck besitzt neben wertvollen Gebäudekomplexen in der Münchner Innenstadt ausgedehnte Ländereien im Voralpenland. Für stan-

desgemäße Unterkunft stehen diverse Schlösser zur Verfügung.

Über deren Besitzer dringt wenig nach draußen. In den Klatschspalten der Boulevardpresse taucht Finck ebenso selten auf wie im Wirtschaftsteil der Tageszeitungen. Seine Firmen hingegen sorgen zunehmend für negative Schlagzeilen.

Das spektakulärste Beispiel ist Fincks Lieblingsunternehmen, die Löwenbräu AG. Seit er im Jahr 1981 die Mehrheit erwarb, kümmert die international bekannteste deutsche Biermarke vor sich hin. „Die Traditionsbrauerei ist längst ein Sanierungsfall“, polterte ein Aktionär auf der Hauptversammlung im Mai.

Das gilt inzwischen auch für Mövenpick. Finck übernahm den Gastronomiekonzern Ende 1991 und servierte erst einmal die Führung ab. Doch in diesem Frühjahr mußte der neue Chef schon wieder gehen, die Hotel- und Restaurantkette taumelt in eine schwere Krise.

Freunde und Mitarbeiter, die August von Finck schon länger kennen, überrascht das nicht. Der feingliedrige Mann mit den Händen eines Pianisten gilt als ein Unternehmer, der Entscheidungen meistens aus dem Bauch heraus trifft.

Ehemalige Gefährten beschreiben ihn als „gefühlbetont“ und „leicht zu



der Ritus einer Freimaurerloge



Werbung für Finck-Firma
Der Absatz sackt kontinuierlich

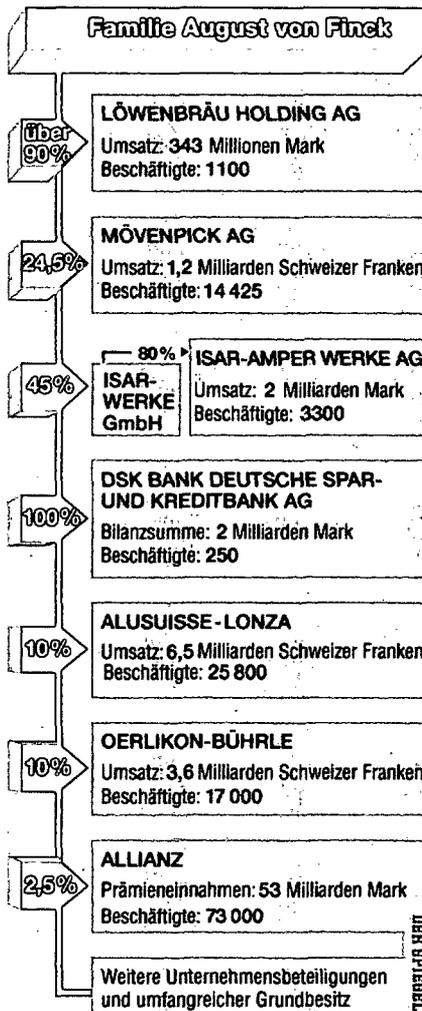
beeinflussen“. Er könne „höflich und charmant“ sein, aber ebenso „verschroben, mißtrauisch und böse“. „Er haßt Menschen“, sagt ein anderer.

Der scheue Milliardär schirmt sich sorgfältig vor seiner Umwelt ab. Er meidet Auftritte in der Öffentlichkeit und zeigt sich nur selten auf den Glitzerpartys der Münchner Schickeria. Lieber streift er mit der Flinte durchs Unterholz seiner Wälder oder inspiziert die familieneigene Forellenzucht.

Finck wohnt standesgemäß auf Schloß Seeseiten am Starnberger See. Die ansehnliche Residenz gehört seiner Frau Francine, einer geborenen Le Tanneux von Saint Paul.



Finck-Beteiligung
Die Marmelade schmeckte nicht



Die kurvenreiche Fahrt am Ufer entlang zur Finckschen Hauptverwaltung in München erspart sich der Multimilliardär durch den Flug mit dem eigenen Hubschrauber. Meist sitzt er selbst am Steuerknüppel, hinter seinem Schloß ließ er eigens einen Landeplatz anlegen.

Fincks Heimlichtuerei nimmt gelegentlich bizarre Formen an. Selbst engste Vertraute weicht er nur selten in seine Absichten ein. So dürfen Manager und Aktionäre der Münchner Löwenbräu AG alljährlich raten, ob er auf der Hauptversammlung persönlich erscheint oder sich vertreten läßt.

Als Finck im Herbst 1990 das väterliche Bankhaus Merck, Finck & Co. an die britische Barclays Bank verkaufte, teilte er seinem persönlich mithaftenden Gesellschafter Adolf Kracht erst zwei Tage vor der offiziellen Vertragsunterzeichnung den Namen des neuen Eigentümers mit.

„Bei so einer Sache kann ich doch nicht vorher mit dem Portier oder einem Herrn Kracht darüber sprechen“, ließ Finck sich hernach vernehmen.

Verschwiegenheit und Heimlichtuerei, gepaart mit Machtwillen und Arroganz, das waren schon immer die Merkmale des Hauses Finck. „Was wirklich in der Familie vorgeht“, resümierte das Schweizer Wirtschafts magazin *Bilanz*, „ist rätselhaft wie der Ritus einer Freimaurerloge.“

Mißtrauen und Unsicherheit prägen den gesamten Führungsstil. Aus Angst, von seinen Managern überspielt zu werden, umgibt August von Finck sich mit einem Küchenkabinett aus alten Spezies. Schlüsselpositionen in seinen Unternehmen besetzt er am liebsten mit langjährigen Vertrauten.

Fincks engster Berater ist Emil Uderberg. Der Chef der gleichnamigen Magenbitter-Dynastie, der mit Freund August auf dem Wiener Opernball die Loge teilen durfte, sitzt nicht nur im Aufsichtsrat von Löwenbräu und Mövenpick. Sein Einfluß auf den Münchner Milliardär geht weit über die damit verbundenen Aufgaben hinaus.

Ehemalige Vorstände der Münchner Brauerei erinnern sich, daß Finck bei kniffligen Fragen häufig überfordert war. „Emil, was sagst du dazu?“ fragte er dann seinen Freund. „August, wir gehen mal kurz vor die Tür“, erwiderte dieser. Als die beiden wieder reinkamen, blickte Finck endlich durch.

Der Bayer nahm es sogar hin, daß Uderberg den millionenschweren Wer-

beetat von Löwenbräu der Zürcher Agentur F. & B. Concept zuschob. Die Mehrheit an dieser Firma gehört dem Rheinberger Likörfabrikanten persönlich.

Den Managern der Brauerei pfuschten Finck und Underberg wiederholt ins tägliche Geschäft. Underberg, der sich für einen Marketing-Spezialisten hält, wollte dem Vorstand die Farbe der Flaschenetiketten vorschreiben. Finck half mit, die Löwenbräu-Amazone für eine neue Werbekampagne auszusuchen.

Doch eine überzeugende Strategie, wie die marode Brauerei gesunden kann, haben weder August noch sein Alter ego Emil. Der Plan, Löwenbräu mit Hilfe einer teuren Kampagne als nationale Biermarke zu etablieren, erwies sich als Fehl kalkulation.

Der Absatz sackt kontinuierlich, vor allem im Stammland Bayern. Die Personalkosten sind hoch, die Anlagen in der Münchner Innenstadt teilweise veraltet. Der Betriebsverlust stieg im abgelaufenen Geschäftsjahr auf einen zweistelligen Millionenbetrag.

Der Versuch, über eine eigene Produktionsstätte in Griechenland den südeuropäischen Markt zu erobern, scheiterte. Diese „griechische Tragikomödie“ (ein Aktionärssprecher) verschlang nach Branchenschätzungen insgesamt 120 Millionen Mark.

In der Führungsetage des Brauhauses am Stiglmaierplatz herrscht ein ständiges Kommen und Gehen. Seit 1982 wurden neun Vorstände gefeuert oder reichert – verprellt durch Entscheidun-



Finck-Berater Underberg
Farbe der Etiketten vorgeschrieben

gen des Mehrheitsaktionärs – aus eigenen Stücken die Kündigung ein.

Ende letzten Jahres berief Finck den bisher letzten Chef. Der Neue, Franz Josef Leibenfrost, hat zwar noch nie in seinem Leben etwas mit Bier zu tun gehabt, aber er ist ein guter Freund des Löwenbräu-Eigners.

Ähnlich dilettantisch ging Finck bei Mövenpick zu Werke. Die wichtigste

Position im Verwaltungsrat erhielt der Underberg-Bekannte Beat Kaufmann, im Hauptberuf Chef des Unterwäsche-Herstellers Schiesser. Mövenpick-Gründer Ueli Prager, einer der Verantwortlichen für das Mißmanagement der letzten Jahre, wurde mit einem Beratervertrag bedacht.

Für die Chefposition wurde der ehemalige Mövenpick-Manager Wolfgang vom Hagen angeheuert. Doch wie der das Unternehmen führte, mißfiel dem Verwaltungsrat Kaufmann.

Der Oberst im Generalstab des schweizerischen Bundesheeres forderte die Einker von Ordnung und Gottesfurcht in die Führungsmannschaft. Den Rückkehrer vom Hagen hielt er für zu lasch, schlimmer noch: für links.

Solche strammen Ansichten, forsch und schneidig vorgetragen, passen in Fincks Gedankenwelt. Wohl deshalb folgte er wieder einmal dem Rat eines Freundes: Der Manager hatte keine Chance. Nun prozessieren Mövenpick und der Ex-Chef gegeneinander.

Ähnlich chaotisch wie seine Personalpolitik sind die Anregungen, die Finck den Mövenpick-Managern gibt. Mal beklagte sich der Land-Edelmann, daß ihm die Mövenpick-Marmelade überhaupt nicht schmeckt. Mal ließ er ausrichten, daß eine seiner Tanten sich im Genfer Mövenpick-Hotel die Finger an der Teetasse verbrannt hat.

Nach einem Aufenthalt in Venedig schlug Finck eine Ergänzung der Speisekarten vor. Er regte an, in den Mövenpick-Restaurants Risottogerichte anzubieten. Das italienische Gericht hatte ihm bei Cipriani, Venedigs feinsten Adresse, besonders gut gemundet.

Kenner der Familie lasten August von Fincks Konzeptionslosigkeit und Führungsschwäche der strengen Erziehung durch den Vater an. Der eigenwillige Patron, der stets Konfektionsanzüge trug und sich jeden Morgen mit einem Volkswagen in sein Münchner Bankhaus chauffieren ließ, hatte sich ganz der Anhängerschaft seiner Reichtümer verschrieben.

Freunde der Familie erinnern sich nur allzugut, wie der Alte (Wahlspruch: „Von nichts kommt nichts“) mit seinem Sohn umsprang. Selbst als der Junior auf die 50 zugeht, duldet der Senior



Bankhaus Finck, Bankier August von Finck sen.: Selbst als

keinen Widerspruch. „Der Gustl ist durch seinen Vater verletzt worden“, glaubt ein Münchner Bekannter.

Gustl, der Zweitälteste aus der ersten Ehe seines Vaters, wollte eigentlich Landwirt werden. Doch der Privatbankier August von Finck sen. bestand darauf, daß sein Sohn die familiäre Tradition fortsetzte. „Da saß ich plötzlich zwischen meinem Vater und dem Generalbevollmächtigten von Merck, Finck & Co. und lernte Bankier“, beschrieb August von Finck seine damalige Situation.

Als der knorrige Patriarch 1980 auf Gut Möschenfeld bei München im Alter von 81 Jahren an seinem Schreibtisch starb, rückte Sohn August zum neuen Sprecher der Familie auf. Seitdem, so seine Weggefährten, versuche der Junior, sich vom Über-Ego des Vaters zu befreien.

Das Bankhaus in der Münchner Paccellistraße profitierte zunächst von dem Generationswechsel. Der junge Finck beeindruckte durch seine Dynamik und seine exzellenten Umgangsformen. Dank seiner „ausgeprägten Schlepperqualitäten“ (ein Finck-Bankier) gelang es ihm, etliche große Vermögensdepots in die damals drittgrößte Privatbank der Republik zu holen.

Kollegen loben noch heute sein gutes Gespür bei der Kreditvergabe. Manche Vorlage, die von den Sachbearbeitern befürwortet wurde, lehnte er mit der Begründung ab: „Ich hab’ da ein schlechtes Gefühl.“ Später zeigte sich, daß er meistens richtig gelegen hatte.

Wie sein Vater führte auch Finck jun. die Bank als persönlich haftender Gesellschafter. Er lebte ständig mit der



der Junior auf die 50 zuging, duldet der Senior keinen Widerspruch

Angst, bei Fehlentscheidungen mit seinem gesamten Vermögen für das Institut geradestehen zu müssen. „Bekomme ich den Kredit auch wieder?“ soll er bei riskanten Geschäften immer wieder gefragt haben.

Um die großen Projekte kümmerte Finck sich meistens selbst. Doch die technische Seite des zunehmend von Computerspezialisten beherrschten Bankgeschäftes interessierte ihn nicht. Sein mit Antiquitäten möbliertes Büro war häufig verwaist, weil der Hausherr lieber auf der Jagd weilte, als sich um die mühevolle Kleinarbeit zu kümmern.

Auch dies mag ein Grund gewesen sein, daß im Gustl der Entschluß reifte, sich von dem väterlichen Institut zu trennen. Der Anlaß bot sich vor drei Jahren. Der lustlose Bankier saß gerade im Flugzeug, als der zufällig neben ihm sitzende Chef der Barclays Bank ihm anvertraute, er wolle eine Bank in Deutschland kaufen. „Dann nehmen Sie doch meine“, antwortete Finck spontan.

Allerdings, ebenfalls typisch Finck, so schnell ging es dann doch nicht. Am gleichen Tag, an dem die Barclays-Manager im Münchner Bankhaus den Übernahmevertrag formulierten, verhandelte Finck drei Etagen tiefer mit einem anderen Interessenten. Am Ende bekam Barclays für gut 600 Millionen Mark den Zuschlag.

Finck selbst erklärte den überraschenden Verkauf mit den Worten: „Das Bankgeschäft wirft nix mehr ab.“ Außerdem sei das Geldhaus mit einer Bilanzsumme von nur 3,7 Milliarden

Mark für den großen Euromarkt zu klein – womit er sicher recht hatte.

Finck-Kenner hingegen witterten hinter dem spektakulären Deal ein weiteres Motiv. Mit dem Verkauf des familieneigenen Bankhauses, so ihre Theorie, wollte August jun. endgültig aus dem Schatten des Vaters heraustreten. Aus dem gleichen Grund, so sagen sie, stehe jetzt auch das einstige Tochterinstitut, die DSK Bank, zum Verkauf.

Dem alten Finck war vor allem am Erhalt des von seinem Vater begründeten Vermögens gelegen. Seine Maxime hieß: Substanzbildung durch heimliche Reserven. An Dividenden und laufenden Erträgen war er gar nicht so sehr interessiert.

Der Sohn denkt anders. Er ist überzeugt, daß sich große Vermögen nicht über mehrere Generationen zusammenhalten und vererben lassen. Im Gegensatz zu seinem Vater will er die Finckschen Reichtümer aufteilen und in kleineren Portionen an seine Nachkommen weiterreichen.

Und noch etwas unterscheidet den Jungen von dem Alten. Der Senior strebte nie Mehrheiten in Industriebetrieben an, der Junior dagegen will das Sagen haben und über die Ausschüttungen mitbestimmen. Nicht zuletzt aus diesem Grund stockte er gleich nach dem Tod des Vaters den Anteil an der Löwenbräu AG von 15 auf inzwischen 92 Prozent auf.

Später verkaufte er ein 25-Prozent-Paket an dem Bauunternehmen Hoch Tief für etwa 700 Millionen Mark. Er brauchte das Geld für die Erbschaftssteuer und um die beiden Brüder aus

der zweiten Ehe seines Vaters auszuzahlen.

Danach schichtete er das Vermögen ein weiteres Mal um. Der drei Jahre ältere Bruder Wilhelm erhielt den Großteil der etwa 4000 Hektar Land- und Forstflächen sowie das mit Kunstschätzen vollgestopfte Schloß Weinfeld im Thurgau. August von Finck sicherte sich den unternehmerischen Besitz.

Die Abkehr von den alten Prinzipien läßt sich leicht erklären. August von Finck hat panische Angst vor der „konfiskatorischen Erbschaftsteuer“. Er beschäftigt Scharen von Anwälten und Steuerexperten, um die Abgaben an den Fiskus so gering wie möglich zu halten. Sein Generalbevollmächtigter Hubert Mennacher war Bayerns höchster Finanzbeamter, ehe er in Fincks Dienste wechselte.

„Wir können machen, was wir wollen“, lamentierte Finck in kleinem Kreis, „aber wenn der Staat so weitermacht, wird er uns alle zum Schluß dann doch vernichten.“

Die politischen Ansichten des Milliardärs sind von ähnlicher Schlichtheit. Am ehesten stimmte er noch mit seinem langjährigen Jagdfreund Franz Josef Strauß überein. Nach dem Tod des früheren CSU-Vorsitzenden sieht Finck vor allem in dessen Zögling Peter Gauweiler einen Hoffnungsträger. Fincks Frau Francine engagiert sich in der konservativen Stiftung der Strauß-Tochter Monika Hohlmeier.

Der Bankier Ferdinand Graf von Galen brachte Fincks politischen Standort auf eine einfache Formel: „Rechts vom Gustl steht bloß noch Dschingis-Khan.“

Kein Wunder, daß so einer sich in Deutschland nicht mehr heimisch fühlt. Immer häufiger verlagerte Finck in jüngster Zeit Teile seines Vermögens in die Schweiz.

So kaufte er Ende 1991 nicht nur die Stimmenmehrheit bei Mövenpick. Klammheimlich erwarb er auch einen Zehn-Prozent-Anteil am Aluminium- und Verpackungskonzern Aluisse. Erst als die Schweizer *SonntagsZeitung* den Deal publik machte, bestätigte von Finck das Engagement.

Finck soll zudem seinen Anteil an der Bührle-Gruppe von bisher 10 auf bis zu 30 Prozent aufgestockt haben. Der Handel würde zu Finck passen. Auch Dieter Bührle, der langjährige Chef des gleichnamigen Konzerns, zählt zu seinem Freundeskreis.

Finck selber äußert sich gewunden. Die „konservative Haltung“ und die „Tradition“ vieler Unternehmen hätten ihn bewogen, „einen Teil“ seiner ausländischen Investitionen „in der Schweiz zu tätigen“.

Das ist der Stil des Hauses Finck. Eine klare Aussage hätte auch gar nicht zu dem scheuen Milliardär gepaßt.