

# Let it be, Mister Hands

Einst brachte Emi die Beatles groß raus. Nun kämpft der Musikkonzern ums Überleben. Schuld ist Guy Hands. Der Investor kaufte Emi. Den Milliarden-Deal soll das Label selbst bezahlen, kann es aber nicht. Nun will Hands frisches Geld einsammeln, damit Emi weiter rocken kann – und endlich wieder Geld verdient. Es ist wohl die letzte Chance für Emi.

Katharina Slodczyk  
London

Hier wird der Mann nicht so bald über die Straße gehen, über den wohl berühmtesten Zebra- streifen der Welt, in Londons Abbey Road. Er wird sie so schnell nicht erleben, all die Musikfans, die einander hier täglich fotografieren. Die stundenlang vor dem weißen Gebäude am Zebrastreifen ausharren und die weiße Mauer bekritzeln, die das Haus umgibt.

Ihr Feind ist fast immer derselbe: Guy Hands. Der britische Finanzinvestor ist Herr über diesen magischen Ort, die Abbey-Road-Tonstudios im Londoner Stadtteil St. John's Wood, wo Bands wie die Beatles oder Pink Floyd Popmusikgeschichte geschrieben haben.

„Guy, let it be“, hat einer mit schwarzem Filzstift an diesem sonni- gen Tag auf das Mäuerchen ge- schrieben – und: „Give peace a chance“. Ein ander- er Beatles-Fan hinterließ sarkas- tisch: „All you need is money.“

Stimmt. Nur hat der Mann, der seit Jahrzehnten Milli- arden bewegt, zu wenig davon. Ihm

gehört seit drei Jahren der Musik- konzern Emi, der die Studios in der Abbey Road betreibt. Emi braucht dringend frisches Geld, weil sich Guy Hands verspekuliert hat.

Ausgerechnet Guy Hands. Vor ei- nem Jahr ist der Chef der Private- Equity-Gesellschaft Terra Firma auf die Kanalinsel Guernsey gezogen – aus Protest gegen die Steuerpläne der britischen Regierung. Nun darf er zwar keinen Fuß mehr auf briti- schen Boden setzen und kann seine Unternehmen nicht mehr persönl- ich besuchen. Aber er spart: In Lon- don müsste er 50 Prozent Einkom- mensteuer zahlen, auf Guernsey sind es nur 20 Prozent.

Hands kann jeden Cent gebrau- chen. Emi, sein größtes Invest- ment, steckt in massiven finanziel- len Schwierigkeiten – und Schuld hat er selbst. Dem traditionsreich- sten Musikkonzern der Welt droht die Zerschlagung. Für den schiller- den Hands wäre das mehr als nur ein weiteres Fehlinvestment – sein Image als Deal-Maker wäre erst mal gründlich ruiniert.

Also muss Hands dringend fri- sches Kapital besorgen. Zunächst hieß es, Emi brauche 120 Millionen Pfund, um die nächsten zwölf Mo- nate über die Runden zu kommen. Nun ist klar: Hands will 360 Milli- onen Pfund in Emi stecken. „Er will sich nicht von einer Kurzfrist-Lö- sung zur nächsten hangeln“, heißt es in seinem Umfeld. „Er will Emis Finanzprobleme grundsätzlich lö- sen, dafür braucht er mehr Zeit.“

Und vor allem mehr Überzeu- gungskraft, um die Investoren von

Terra Firma dazu zu bringen mitzuzie- hen. Die Geldgeber mussten bereits zu- sehen, wie Emi seit der Übernahme im- plodierte. 90 Pro- zent des Unterneh- menswerts sind schon futsch.

Vor drei Jahren hat Terra Firma die

Plattenfirma von Weltstars wie Rob- bie Williams übernommen – für gut vier Milliarden Pfund. Den Großteil finanzierte Hands durch einen Kre- dit der Citigroup, den er Emi aufbür- dete. Bis heute ächzt das Unterneh- men unter Schulden von drei Milli- arden Pfund. Wirtschaftsprüfer ha- ben Anfang des Jahres infrage ge- stellt, ob der Musikkonzern den lau- fenden Betrieb überhaupt noch fort- setzen kann. Die Zinszahlungen sind viel zu hoch, zumal die Platten- firma auch noch Verluste einfährt. Bei 1,5 Milliarden Pfund lag das Mi- nus Ende März 2009. Es war damit fast viermal so groß wie noch ein Jahr zuvor.

Die Zahlen sind so schlecht, dass Emi die mit der Gläubigerbank ver- einbarten Kreditauflagen gebro- chen hat. Das Unternehmen gehört bald der Citigroup, falls Hands kein neues Geld nachschießen kann. Bis Mitte Juni hat er noch Zeit.

„Es ist verdammt eng für Hands, aber er hat die Chance, die Kurve zu kriegen“, sagt einer, der bereits einmal mit Hands zusammengear- beitet hat. „Er hat bereits häufiger bewiesen, dass er zur Höchstform aufläuft, wenn er mit dem Rücken zur Wand steht.“

Alle Verhandlungen von Hands mit der Citigroup sind gescheitert

Hands eilt ein legendärer Ruf vo- raus. Sowohl seine Erfolge als auch seine Misserfolge sind spektakulär. Er hat eine rasante Karriere hinter sich – und das, obwohl er nicht ge- rade die besten Voraussetzungen mitbringt: Hands gilt als schwerer Legastheniker.

Seine ersten Erfolge feierte er als Anleihehändler bei der amerikani- schen Investmentbank Goldman Sachs. Nachdem er es mit 26 Jahren zum Chef einer Abteilung gebracht hatte, wechselte er 1994 zur No- mura-Bank. Dort kaufte und ver- kaufte er Pubs, Wettbüros und jede Menge anderer Unternehmensbe- teiligungen in großem Stil und be- scherte seinem Arbeitgeber aufse- henerregende Renditen.

Die japanische Bank war von ih- rem Investment-Star so überzeugt, dass sie und andere Investoren ihm im Jahr 2001 mehr als zwei Milli- arden Euro in die Hand gaben, als Hands sich mit Terra Firma selbst- ständig machte und auf eigene Faust auf Investment-Suche ging.

Er investierte antizyklisch und stieg häufig in Branchen ein, die andere Investoren mieden – etwa ins Müll- entsorgungsgeschäft. Üppige Rend- iten waren der Lohn. In der Regel.

Kein glückliches Händchen hatte Hands dagegen bei der Übernahme der Hotelkette Le Meridien. Hands hatte das Unternehmen im Sommer

2001 gekauft. Doch wie der Rest der Branche litten auch die Le-Meri- dien-Hotels unter den Folgen des Terroranschlags vom 11. Septem- ber. Das Tourismusgeschäft war massiv eingebrochen.

Auch bei Emi machte ein uner- warteter Schock Hands' Pläne zu- nichte: die Finanzkrise. Ursprüng- lich wollte er den Emi-Kredit bei der Citigroup innerhalb von weni- gen Monaten refinan- zieren. Doch er fand keine neuen Geldge- ber nach dem Kollaps von Lehman Brothers.

Emi müsste seine Verbindlichkeiten neu strukturieren und günstigere Bedingun- gen mit der Citigroup aushandeln. Doch da- mit ist Hands bislang bei der Bank abge- blitzt. Und auch künf- tig sind die Aussichten gering, dass es klappt. Denn Hands hat einen Rechtsstreit mit der Ci- tigroup vom Zaun gebrochen. Sie habe ihn bei der Emi-Übernahme über den Tisch gezogen, klagt er.

Es ist nicht gerade britisches Un- derstatement, was Hands an den Tag legt, wenn die Rede auf die Citi- group kommt. Ähnlich uncharmant und polternd trat er kurz nach der Übernahme auch bei Emi auf, ei- nem damals bereits angeschlage- nen Musikkonzern. Wie die ge- samte Branche kämpft auch Emi mit sinkenden CD-Verkäufen und der Musikpiraterie im Internet.

Hands verordnete dem Unterneh- men eine Brachialkur. Ein Drittel der rund 5500 Mitarbeiter hat er entlassen, den Rest teilweise demo- tiert. „Der gab uns das Gefühl, wir seien hier nur Nichtsnutze und Geldverschwender“, erinnert sich ein Mitarbeiter. Und viele Musiker hat Hands ebenfalls vergault. Sie seien „faul“, hat er gesagt.

So etwas lassen sich Weltstars un- gern sagen. „Er benimmt sich wie

ein Plantagenbesitzer“, beschwerte sich der Manager von Robbie Wil- liams. Und der Gitarrist von Radio- head zeterte: „Er hat überhaupt keine Ahnung vom Musikgeschäft.“ Die Band hat ihre Konsequenzen da- raus gezogen und sich ein anderes Label gesucht. Ebenso wie die Rol- ling Stones.

Heute, gut zwei Jahre nach der Aufregung, die Hands mit seinen klaren Worte und der unangenehmen Be- standsanalyse bei Emi angezettelt hat, gehen einige der Mitarbeiter milder mit ihm um.

„Er hatte nicht un- recht, hat die wunden Punkte aber sehr brutal angesprochen“, er- zählt ein Emi-Manager. „Eigentlich wussten wir aber auch schon vorher, dass vielleicht einiges nicht gut läuft.“

Es sei vor allem eine Episode gewesen, die sich tief in die Köpfe der Emi-Manager eingepägt habe: Vor etwa vier Jahren hatte Emi ei- nige Jugendliche in die Konzernzen- trale geladen, um über ihre Musik- vorlieben zu diskutieren. Am Ende des Treffens wollten sie den Jugend- lichen CDs schenken. Sie sollten sich einfach etwas aussuchen aus dem Emi-Bestand, luden die Mana- ger die jungen Leute ein und legten Tutzende von CDs auf den Tisch.

Doch die Jugendlichen wollten die Musik von Emi nicht haben – nicht einmal umsonst. Zumindest das hat sich geändert, seitdem Guy Hands das Unterneh- men übernommen und mit Elio Leoni-Scei einen Manager aus der Konsumgüterbranche für den Chef- posten verpflichtet hat. Emi hat wie- der einige Stars, deren Musik sich gut verkauft und die Preise abräu- men – allen voran Lady Antebel- lum, eine US-Countryband aus Nashville. Emi hat auch seine Markt- anteile gegen die großen Konkur-



„Einige Musiker konzentrieren sich nur darauf, einen hohen Vorschuss zu kassieren, statt hart zu arbeiten.“

Guy Hands  
Chef von Terra Firma



Emi-Zentrale in London (links), Zebrastreifen vor den Abbey-Road-Studios (oben), die Beatles 1964 in den USA: Früher brachte Emi Weltstars heraus. Doch zuletzt produzierte der Konzern immer öfter Musik, die kaum ein Jugendlicher haben wollte – nicht einmal geschenkt. Um das Label wieder auf Kurs zu bringen, entließ der neue Eigner Guy Hands ein Drittel der 5500 Mitarbeiter.



an (3). Bloomberg

renten wie Universal und Sony aus- steimen will.“

Es ist jetzt an Allen, ein Restruktu- rierungsprogramm zu erarbeiten und Argumente zu finden, um die Terra-Firma-Investoren davon zu überzeugen, mehr Geld in Emi zu stecken. Einige Mitarbeiter fürch- ten, dass der nächste Kahlschlag kommt, eine weitere Entlassungs- welle. Doch aus Kreisen der Füh- rungsspitze heißt es: „Das Unter- nehmen muss nicht schlanker wer- den, sondern intelligente Lösungen finden, um die Kosten zu senken.“

So hat Emi zuletzt mit Konkurren- ten über einen gemeinsamen Ver- trieb für Nordamerika verhandelt.

Seine Musikrechte für Südamerika wollte das Unternehmen verkaufen und so frisches Geld aufreiben. Bis- lang ist allerdings keines der Ge- schäfte zustande gekommen. Man- cher unkt, Hands wolle Emi nur für einen Verkauf aufhübschen – Kon- kurrent Bertelsmann Music Group hat bereits Interesse bekundet.

Ex-Beatle Paul McCartney bot an, die Abbey-Road-Studios zu retten

Auch den Verkauf der legendären Abbey-Road-Studios hat Emi erwo- gen – und damit eine Welle der Ent- rüstung ausgelöst. Selbst Ex-Beatle Paul McCartney schaltete sich ein, um zu verhindern, dass das Tonstu-

dio in die Hände von Finanzinvesto- ren fällt, die den Kultort möglicher- weise zweckentfremden. Der Pro- test hatte Erfolg: Emi knickte ein.

Dass Guy Hands aber überhaupt mit diesem Gedanken spielte, hat ihm nur noch mehr Gegner einge- gebracht: „Dieser Mann hat offenbar überhaupt nichts übrig für Musikge- schichte“, erregt sich ein amerikani- scher Beatles-Fan. Er hinterließ Hands kürzlich auf der weißen Mauer an der Abbey Road diese Bot- schaft: „Money can't buy you love.“

Fotostrecke: Die größten Labels der Musikbranche: handelsblatt.com/musik

11. Handelsblatt Jahrestagung, 18. und 19. Mai 2010 in Köln

## Chemie.

Internationale Branchen-Experten:

DowCorning



Klaus Hoffmann, Regional President Western Europe.

Givaudan



Adrien Gonckel, Member of the Executive Committee, Head of Information Technology

Sumitomo Chemical



Osamu Ishitobi, Executive Vice President

tesa



Thomas Schlegel, CEO

Politische Entscheidungsträger:

BMBF



Dr. Georg Schütte, Staatssekretär

Europäisches Parlament



Herbert Reul, Vorsitzender des Ausschusses für Industrie, Forschung und Energie

Industrie-Insights:

- ALTANA
- BASF
- CEFIC
- Currenta
- Evonik Degussa
- Helm
- IG BCE
- LANXESS
- Merck
- TechniData
- Vattenfall
- Wacker Chemie

Weitere Informationen erhalten Sie unter:  
www.konferenz.de/hbchemie  
Rufen Sie an: 0211 9686 – 3637 (Sylvia Zygmunt)

Handelsblatt

Substanz entscheidet.