

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 dem wohl berühmtesten Zebrastreifen 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 aussharren und die weiße Mauer bekratzeln, die das Haus umgibt.

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

„Guy, let it be“, hat einer mit schwarzem Filzstift an diesem sonnigen Tag auf das Mäuerchen geschrieben - und:

„Give peace a chance“. Ein anderer Beatles-Fan hinterließ sarkastisch: „All you need is money.“

Stimmt. Nur hat der Mann, der seit Jahrzehnten Milliarden bewegt, zu wenig davon. Ihm gehört seit drei Jahren der Musikkonzern Emi, der die Studios in der Abbey Road betreibt. Emi braucht dringend frisches Geld, weil sich Guy Hands verspekuliert hat.

Als ausgerechnet Guy Hands. Vor einem 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 britischen Boden setzen und kann seine Unternehmen nicht mehr persönlich besuchen. Aber er spart: In London müsste er 50 Prozent Einkommensteuer zahlen, auf Guernsey sind es nur 20 Prozent.

4,6 Mrd.

Euro zahlten Guy Hands und Terra Firma 2007 für

Emi. Nun drohen die Schulden aus dem Deal den Konzern zu erdrücken.

Quelle: Emi

Vor drei Jahren hat Terra Firma die Plattenfirma von Weltstars wie Robbie Williams übernommen - für gut vier Milliarden Pfund. Den Großteil finanzierte Hands durch einen Kredit der Citigroup, den er Emi aufführte. Bis heute ächzt das Unternehmen unter Schulden von drei Milliarden Pfund. Wirtschaftsprüfer haben Anfang des Jahres infrage gestellt, ob der Musikkonzern den laufenden Betrieb überhaupt noch fortsetzen kann. Die Zinszahlungen sind viel zu hoch, zumal die Plattenfirma auch noch Verluste einfährt. Bei 1,5 Milliarden Pfund lag das Minus Ende März 2009. Es war damit fast viermal so groß wie noch ein Jahr zuvor.

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

Hands kann jeden Cent gebrauchen. Emi, sein größtes Investment, steckt in massiven finanziellen Schwierigkeiten - und Schuld hat er selbst. Dem traditionsreichsten Musikkonzern der Welt droht die Zerschlagung. Für den schillernden Hands wäre das mehr als nur ein weiteres Fehlinvestment - sein Image als Deal-Maker wäre erst mal gründlich ruiniert.

Also muss Hands dringend frisches Kapital besorgen. Zunächst heißt es, Emi braucht 120 Millionen Pfund, um die nächsten zwölf Monate über die Runden zu kommen. Nun ist klar: Hands will 360 Millionen Pfund in Emi stecken. „Er will sich nicht von einer Kurzfrist-Lösung zur nächsten hängen“, heißt es in seinem Umfeld. „Er will Emis Finanzprobleme grundsätzlich lösen, dafür braucht er mehr Zeit.“

Und vor allem mehr Überzeugungskraft, um die Investoren von

Terra Firma dazu zu bringen mitzuziehen. Die Geldgeber mussten bereits zusehen, wie Emi seit der Übernahme implodiert. 90 Prozent des Unternehmenswerts sind schon futsch.

Vor drei Jahren hat Terra Firma die Plattenfirma von Weltstars wie Robbie Williams übernommen - für gut vier Milliarden Pfund. Den Großteil finanzierte Hands durch einen Kredit der Citigroup, den er Emi aufführte. Bis heute ächzt das Unternehmen unter Schulden von drei Milliarden Pfund. Wirtschaftsprüfer haben Anfang des Jahres infrage gestellt, ob der Musikkonzern den laufenden Betrieb überhaupt noch fortsetzen kann. Die Zinszahlungen sind viel zu hoch, zumal die Plattenfirma auch noch Verluste einfährt. Bei 1,5 Milliarden Pfund lag das Minus Ende März 2009. Es war damit fast viermal so groß wie noch ein Jahr zuvor.

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

Alle Verhandlungen von Hands mit der Citigroup sind gescheitert

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

Seine ersten Erfolge feierte er als Anleihehändler bei der amerikanischen Investmentbank Goldman Sachs. Nachdem er es mit 26 Jahren zum Chef einer Abteilung gebracht hatte, wechselte er 1994 zur Nomura-Bank. Dort kaufte und verkaufte er Pubs, Wettbüros und jede Menge anderer Unternehmensbeteiligungen in großem Stil und bescherte seinem Arbeitgeber aufsehenerregende Renditen.

Die japanische Bank war von ihm Investment-Star so überzeugt, dass sie und andere Investoren ihm im Jahr 2001 mehr als zwei Milliarden Euro in die Hand gaben, als Hands sich mit Terra Firma selbstständig machte und auf eigene Faust auf Investment-Suche ging. Er investierte antizyklisch und stieg häufig in Branchen ein, die andere Investoren mieden - etwa ins Müllentsorgungsgeschäft. Üppige Renditen waren der Lohn. In der Regel.

Ausgerechnet Guy Hands. Vor einem 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 britischen Boden setzen und kann seine Unternehmen nicht mehr persönlich besuchen. Aber er spart: In London müsste er 50 Prozent Einkommensteuer zahlen, auf Guernsey sind es nur 20 Prozent.

Die Zahlen sind so schlecht, dass Emi die mit der Gläubigerbank vereinbarten Kreditaufslagen gebrochen 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 zusammengearbeitet hat. „Er hat bereits häufiger bewiesen, dass er zur Höchstform aufläuft, wenn er mit dem Rücken zur Wand steht.“

All die Verhandlungen von Hands mit der Citigroup sind gescheitert

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

Seine ersten Erfolge feierte er als Anleihehändler bei der amerikanischen Investmentbank Goldman Sachs. Nachdem er es mit 26 Jahren zum Chef einer Abteilung gebracht hatte, wechselte er 1994 zur Nomura-Bank. Dort kaufte und verkaufte er Pubs, Wettbüros und jede Menge anderer Unternehmensbeteiligungen in großem Stil und bescherte seinem Arbeitgeber aufsehenerregende Renditen.

Die japanische Bank war von ihm Investment-Star so überzeugt, dass sie und andere Investoren ihm im Jahr 2001 mehr als zwei Milliarden Euro in die Hand gaben, als Hands sich mit Terra Firma selbstständig machte und auf eigene Faust auf Investment-Suche ging. Er investierte antizyklisch und stieg häufig in Branchen ein, die andere Investoren mieden - etwa ins Müllentsorgungsgeschäft. Üppige Renditen waren der Lohn. In der Regel.

Ausgerechnet Guy Hands. Vor einem 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 britischen Boden setzen und kann seine Unternehmen nicht mehr persönlich besuchen. Aber er spart: In London müsste er 50 Prozent Einkommensteuer zahlen, auf Guernsey sind es nur 20 Prozent.



Emi-Zentrale in London (links), Zebrastreifen vor den Abbey-Road-Studios (oben), die Beatles 1964 in den USA:



ap (3), Bloomberg

STARS, STARS, STARS
Emi Gegründet 1931 als „Electric and Music Industries“, gilt Emi als einflussreichste Plattenfirma der Musikgeschichte. Ein halbes Jahrhundert blieb Emi zudem Weltmarktführer. Etwa 14 000 Künstler habe sie unter Vertrag, doch nur mit 15 Prozent von ihnen verdiente der Konzern Geld, beklagt Emi-Inhaber Guy Hands. Stars wie Robbie Williams und George Michael sind bei Emi unter Vertrag. Bands wie die Beatles, Queen oder Pink Floyd hat Emi einst groß rausgebracht.

Warner Music Der zweite der „Großen Vier“ im Musikgeschäft entstand als Ableger der Warner Filmstudios und gehört heute Investoren wie Edgar Bronfman jr. und Haim Saban. Emi wollte Warner vor einigen Jahren übernehmen, aber Fusionsgespräche scheiterten mehrfach. Alle Plattenfirmen leiden unter der Konkurrenz illegaler Downloads im Internet. Warner vermarktet Stars wie Madonna, Phil Collins, Green Day und Udo Lindenberg.

Sony Music Der Konzern ging aus dem Traditionslabel Columbia Records hervor. 2004 schlossen Bertelsmann und Sony ihre Musiksparten zusammen. Vier Jahre später verkaufte der deutsche Medienkonzern seine Anteile an die Japaner. Als Zugpferde im Repertoire gelten Beyoncé, Shakira und der verstorbene Michael Jackson.

Universal Der Weltmarktführer wuchs Mitte der 90er-Jahre aus den Labels MCA, Seagram und Polygram zusammen. Heute gehört Universal zum französischen Mischkonzern Vivendi. Universal vermarktet etwa U2, Eric Clapton, Guns N' Roses, The Killers und Arcade Fire.

ein Plantagenbesitzer“, beschwerte sich der Manager von Robbie Williams. Und der Gitarrist von Radiohead zeterte: „Er hat überhaupt keine Ahnung vom Musikgeschäft.“ Die Band hat ihre Konsequenzen daraus gezogen und sich ein anderes Label gesucht. Ebenso wie die Rolling Stones.



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

Guy Hands
Chef von Terra Firma

renten wie Universal und Sony ausgebaut und verbucht wieder Gewinne im laufenden Geschäft.

Leoni-Sceti hat die Plattenfirma vor einigen Wochen dennoch überraschend verlassen. Hands hat ihn durch Charles Allen ersetzt, einen Manager aus der Fernsehbranche und ein Schwergewicht in der britischen Unternehmenslandschaft. Erneut hat Guy Hands mit diesem Schritt viele Emi-Mitarbeiter gegen sich aufgebracht.

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

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

cken, der alles kontrollieren und bestimmen will.“

Es ist jetzt an Allen, ein Restrukturierungsprogramm zu erarbeiten und Argumente zu finden, um die Terra-Firma-Investoren davon zu überzeugen, mehr Geld in Emi zu stecken. Einige Mitarbeiter fürchten, dass der nächste Kahlschlag kommt, eine weitere Entlassungswelle. Doch aus Kreisen der Führungsspitze heißt es: „Das Unternehmen muss nicht schlanker werden, sondern intelligente Lösungen finden, um die Kosten zu senken.“

Einige können der Sache auch etwas Positives abgewinnen: Charles Allen hat eher die Erfahrungen und die Statur, die man als Emi-Chef haben muss - mit Guy Hands im Na-

tionen, der alles kontrollieren und bestimmen will.“

Es ist jetzt an Allen, ein Restrukturierungsprogramm zu erarbeiten und Argumente zu finden, um die Terra-Firma-Investoren davon zu überzeugen, mehr Geld in Emi zu stecken. Einige Mitarbeiter fürchten, dass der nächste Kahlschlag kommt, eine weitere Entlassungswelle. Doch aus Kreisen der Führungsspitze heißt es: „Das Unternehmen muss nicht schlanker werden, sondern intelligente Lösungen finden, um die Kosten zu senken.“

So hat Emi zuletzt mit Konkurrenten über einen gemeinsamen Vertrieb für Nordamerika verhandelt.

Seine Musikrechte für Südamerika wollte das Unternehmen verkaufen und so frisches Geld aufzutreiben. Bislang ist allerdings keines der Geschäfte zustande gekommen. Mancher willt, Hands wolle Emi nur für einen Verkauf aufhübschen - Konkurrent Bertelsmann Music Group hat bereits Interessebekundet.

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

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

dio in die Hände von Finanzinvestoren fällt, die den Kultort möglicherweise zweckentfremden. Der Prostest hatte Erfolg: Emi knickte ein.

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

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

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

Chemie.

Internationale Branchen-Experten:



Klaus Hoffmann,
Regional President
Western Europe,



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



Osamu Ishitobi,
Executive Vice President



Thomas Schlegel,
CEO

Politische Entscheidungsträger:



Dr. Georg Schütte,
Staatssekretär



Herbert Reul,
Vorsitzender des Aus-
schusses für Industrie,
Forschung und Energie

Industrie-Insights:

- ALTANA
- BASF
- CEFIC
- Currenta
- Evonik Degussa
- Helmholtz
- 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.