

Erwin Walter Graebner

» Zahlungsfähigkeit ist die wichtigste Fähigkeit

Begegnungen. Ein Wort ohne Fahrplan. Es ist neutral, unzweideutig, sagt sich schnell daher. Uns ist völlig klar, was damit gemeint ist. Es treffen sich Personen. Aber welche und wie viele? Wann und wo und warum? Unsere Branche ist unternehmergeprägt. Diesen zu begegnen ist schon ereignisreich. Zu erfahren, wem aber die Leitfiguren begegnet sind, ist weit mehr. Ich stelle Ihnen deshalb große Unternehmer vor und deren Begegnungen.

Von Dieter E. Jansen

Womit soll sich der Bericht befassen, den Sie über mich machen wollen? Mit meinen Begegnungen? Oder wie ich Ihnen begegnet bin? Tut mir leid, beides ist nicht sonderlich spannend für Ihre Leser. Ich bin nicht vielen Leuten begegnet und so vieles, was mich weiterbrachte, ist auch nicht dabei rausgekommen.“

EWG – so nennen ihn Geschäftsfreunde, Freunde und Beobachter. **Erwin Walter Graebner** ist nicht genervt, als er dieses sagt, eher amüsiert. Wie ihm offenbar das Berichten, das

Erwin Walter Graebner
Jahrgang 1939. Beruf: Ideengeber für neue Investitionskonzepte. Hat die bedeutendste Vertriebsorganisation der 70er- und 80er-Jahre aufgebaut: Consulta AG, Köln. Kennzeichen: 12.000 Anleger und fünf Milliarden Euro Immobilien und andere Investitionsobjekte. Von ihm wurden vermarktet (Hotels, Öl/Gas, Flugzeuge) Wohnimmobilien (23.000 Wohnungen). Heute: Equity Partner für internationale Immobilienprojekte. Im Aufbau: Hotelkette (börsennotiert) in der Türkei mit internationalen Partnern.

Reflektieren der Begegnungen im Laufe des Gesprächs zunehmend Spaß macht. Ich hatte kaum Zeit, seine Ankündigung, dass er eigentlich niemandem begegnet ist, zur Kenntnis zu nehmen, als er mit seiner wichtigsten Lebenslehre begann: „Mein ganzes Leben durchzieht eine Eigenschaft, die mich fast von allen unterscheidet, die mir je begegnet sind. Das ist mir klargeworden, als ich vor 30 Jahren einen meiner Geschäftspartner besuchte.

Einer, der damals ein ganz großes Rad drehte, ein Vorzeigeunternehmer unserer Branche. In seinem Büro hinter seinem Schreibtisch hing wandgroß ein Bild mit folgendem Text: ‚Die wichtigste Fähigkeit des Menschen ist die Zahlungsfähigkeit‘. Erst in diesem Büro, als ich auf das Bild sah, wurde mir dies bewusst. Manchmal braucht es solche Erlebnisse, um plakativ Wichtiges im Leben auf den Punkt bringen zu können. Ein paar Jahre später ging ausgerechnet dieser Unternehmer mit über 400 Millionen Mark pleite. Das müssen Sie sich mal vorstellen. Im übrigen hat sich dieser Unternehmer nach der Wende wieder erholt und ist heute einer der großen Bauträger in Osteuropa. Deshalb wäre es nicht fair, ihn mit vollem Namen zu erwähnen.

Ich hatte im Gegensatz zu allen anderen, die ich kenne, immer eine besondere Liquiditätspräferenz. Die Erhaltung der Zahlungsfähigkeit ist die existenzielle Voraussetzung eines Unternehmers. Der daraus folgende Grundsatz, als Immobilienunternehmer zu jedem Zeitpunkt seine Fehler selbst zahlen zu können, führt dazu, nie der Größte werden zu können und sich in seinen Projekten zu beschränken. Dies haben die meisten Jungstars, die zum gleichen Zeitpunkt Anfang der siebziger Jahre auf den Markt gekommen sind, nicht beachtet, so dass die



Erwin Walter Graebner zeigt auf ein Gemälde des holländischen Malers Pieter Breughel. Dort ist ein Steuereintreiber abgebildet. Vor ihm stehen die Steuerschuldner, um Naturalien und Geld abzulefern.

große Mehrzahl zum Teil mit spektakulären Pleiten wieder verschwunden sind. Dieses Phänomen bezieht sich im Immobiliensektor im übrigen gar nicht nur auf Deutschland, sondern erfasst in Wellenbewegungen die ganze kapitalistische Welt.“

„Ist es nicht so, dass das Leben eigentlich von Begegnungen geprägt ist, die gewollt oder ungewollt einen Bodensatz von Erkenntnissen oder Rezepten erzeugen, die dann für andere lehrreich sein können?“, frage ich.

Graebner blickt nachdenklich. „So gesehen habe ich besonders wichtiges von meinen Mitarbeitern gelernt, nämlich, dass jeder Mensch seine ihm zustehenden Ansprüche in jedem Fall durchsetzen will. ‚Gut gemeint‘, das ist kein Weg zum Ziel. Wie ich das meine? Mit niemandem hat der Unternehmer mehr zu tun als mit seinen Mitarbeitern. Ihnen läuft er täglich über den Weg. Ich war stets ein vorbildlicher Patriarch. Dennoch habe ich mich vor etwa 25 Jahren von allem getrennt, weil ich meine Unternehmensgruppe neu ausrichtete. Allen Mitarbeitern habe ich neue Jobs beschafft. Wissen Sie, was

diese dann gemacht haben? Sie haben auch noch Abfindungen beansprucht und durchgesetzt. Erst einer, dann der nächste, dann alle. Arbeitsrecht war nie mein Ding. Ich dachte, ein neuer Job ist der beste Weg, seine Arbeitgeberpflichten zu erfüllen. Falsch.“

„Es wird sicher fünf Personen geben, deren Begegnung Sie beeindruckt hat, die Sie gern wiedertreffen würden...“

Graebner habe ich mit dieser Frage auf dem falschen Fuß erwischt. Er unterbricht sein Mittagessen (wir waren zum Essen verabredet) und schweigt. Minutenlang. Er grübelt. „Das tut mir leid.“ – „Sie meinen, es gibt keine fünf tollen Leute?“ – „Nee.“ – „Zwei?“ – „Politiker, Sportler, Geschäftsfreunde, große Namen?“

„Sind Sie Strauß, ich meine dem Bayern, mal begegnet?“, fragt er. „Nein, nicht persönlich.“ – „Ich schon. Ein paar Mal. Übrigens war er viel kleiner, als ich dachte. Gedrungen, sogar ich konnte auf Augenhöhe mit ihm reden, nein ich konnte sogar ein bisschen auf ihn herabblicken.“ Mein vielleicht 1,75 Meter großer Gesprächspartner hatte sichtlich Spaß an dieser Erinnerung.

„Wollen Sie alles wissen?“ Ich wollte. „Es war Anfang der 80er-Jahre, zehn Jahre bevor der Münchener Flughafen, der heute seinen Namen trägt, in Dienst gestellt wurde. Ich sollte den Flughafen bauen. Ich schlug vor, das Projekt als Steuerspar-Modell zu konzipieren. Zwei Milliarden Mark sollte das etwa kosten. Es gab lange Verhandlungen mit Strauß. Schließlich informierte mich Strauß, dass meine Idee leider nicht umsetzbar sei. ‚Das ist bei den anderen Ministerpräsidenten nicht konsensfähig. Denn das würde bedeuten, dass alle Länder unseren Flughafen bezahlen. ‚Eine tolle Idee, aber nicht machbar‘, so Strauß zu mir. Und dann hatte er noch einen guten Rat für mich: ‚Sie sind ein kreativer Kopf. Sie sollten in die Politik gehen. ‚Dieser Idee bin ich aber nicht gefolgt.‘ Graebners Welt sind Immobilien.“

Die Menschen, die er trifft, sind meist aus dieser Branche. Die Namen Rahe, Dr. Quast, Dr. Röschinger, Dr. Ebertz markieren Dinosaurier und Benchmarks von 30 Jahren Kapitalanlagewelt, die **Cash** überwiegend begleitete. Zu jedem Namen hat Graebner Kom-

mentare und Seitenhiebe. Allen und sich selbst hängt Graebner nun ein Label um den Hals, das eine kritische Einstellung signalisiert.

„Was wir machen, ist keine sinnvolle Betätigung. Steine aufeinanderhäufen ist Quatsch. So ein Projekt dauert im Schnitt fünf Jahre. Man trägt 100 Prozent Risiko bei 20 Prozent Gewinnchance. Steuern sind zu bezahlen und fünf Jahre Gewährleistung dauern. Nach fünf Jahren betreiben Beiräte, Verwaltungsräte und Investoren den Sport, aus Gewährleistung Ansprüche anzumelden. Erst nach zehn Jahren wissen Sie, ob Sie was verdient haben.“

„Da ist die Generation von **Christian Angermayer**, einem genialen Unternehmertyp schlauer und besser dran. Angermayer, treibende Kraft hinter einer Reihe von börsennotierten Investmentfirmen, häuft keine Steine aufeinander. Er ist ein Off-Hand-Mann. Das ist einer, der Papiere auf den Tisch legt, diese umsortiert, sie mit neuen Ideen versieht und dann das Zehnfache des Startinvestments daraus macht.“

„Angermayer ist einer Ihrer Zieh-söhne, wird behauptet.“



»Was ich gemacht habe, war nicht immer zielorientiert.

»Gute Absichten reichen nicht.

Erwin Walter Graebner und Dieter E. Jansen: „Mit 69 Jahren so aktiv wie vor 30 Jahren“.



„Bewahre, nein. Ich kenne ihn erst einige Jahre. Als ich ihn kennenlernte, war er wohl 26. Ich war als Gast zu einem Gala-Diner anlässlich der Bayerreuther Festspiele eingeladen. Geladene waren offensichtlich Prominente, Festspielbesucher und einige Geschäftsleute. Neben mir saß so ein Jüngling, Typ intellektueller Abiturient. Irgendwann wollte ich wissen, wer für die Einladung zu dieser Party, die alles bot, was das Herz begehrt, zuständig sei. Raten Sie mal, wer das war: Mein Nachbar. Seitdem habe ich gerne und viel mit ihm zu tun. Er ist ein genialer Investor.“

„Ein Vorbild für die neue Generation?“ „Das ist die neue Generation,

klar. Dennoch hat er ein Problem. Das sind die vielen Leute um ihn herum. Sie wissen, wie das ist. Der Nachfolger, die Umsetzung der eigenen unternehmerischen Ideen und Konzepte erfordert fast ebenso gute Leute wie man selbst ist. Das könnte der Engpass des Angermayerschen Geschäftsmodells sein. Und wenn dann mal ein Dominostein kippt. Dazu bin ich dann vielleicht doch eine zu sehr andere Generation. Aber wenn ich heute 25 Jahre jünger wäre, Angermayer wäre mein Mann, mein Modell. Er macht klar, wie viele Chancen diese Branche heute in petto hat.“

Berichten, will ich Ihnen, liebe Leser, noch von zwei kürzlichen Begegnungen, die Graebners Fantasie beflügeln. Diese sind Beispiel und Blue Prints für viele andere möglicherweise.

Graeber begann diesen Teil unseres Gesprächs mit der Frage: „Kennen Sie First China?“

Ich zögerte. „Ja, ich kenne das Projekt, First China.“ Graebner überrascht mich mit der Erzählung, geradezu einer Hommage an das Treffen mit den Projektinitiator **Karl-Heinz Pieper**. Er holt einen dicken Prospekt eines kombinierten Wohn-Gewerbe-Komplexes mit Skihalle und Hotels in Dalian im Nordosten Chinas. „Das sind Projekte der Zukunft. Der Initiator gibt zu – im Prospekt nachzulesen – dass er nur Ideengeber und kaum Development-erfahrung hat. Das ist schon erstaunlich. Pieper hat das Grundstück erworben, das Projekt entwickelt, alle Immobilien vor Ort vor Baubeginn vollständig verkauft und seinen Gewinn realisiert, bevor die Risiken einsetzen. Eine Vervielfachung des Einsatzes. Das ist der Weg des Ostens und der Zukunft. Bei uns gab's sowas nicht. Als ich das sah, habe ich zu **Herbert Ebertz** gesagt: ‚Wir haben solchen Chancen nicht genutzt. Unsere Konzepte waren viel

hausbackener.“ Beispiel Zwei zum Thema wie sieht die Zukunft aus.

„Ich habe mir das Konzept der Unternehmensgruppe Aquila-Capital-Leute angesehen. Es geht bei denen um die Stichworte Kyoto-Protokoll, Emissionshandel, Zertifikate. Die Aquila-Financiers stellen Kapital zur Verfügung, um beispielsweise in China Kommunen dazu zu bewegen, ihre Mülldeponien, Kläranlagen und anderes zur Senkung von CO₂-Emissionen zu modernisieren. Die eingesparten Emissionen werden an Börsen als Zertifikate gehandelt und von denen erworben, die hohen Output an Emissionen haben. Margen von 300 Prozent sind üblich. Allerdings ist großes Kapital erforderlich. Die moderne Art der Schatzgräberei. Die Aquila-Investoren oder Off-Hand-Macher wie Angermayer stehen vor einer glänzenden Zukunft.“

Gibt es jemanden, dem er noch begegnen möchte? „Vielleicht **Warren Buffett**. Der muss so viel mehr Kapazität haben als ich, wenn er in kürzerer Zeit so viel mehr aus sich gemacht hat. Ich wüsste gern, wie das geht.“

Ich begegnete Graebner erstmals im Frühjahr 1974, als das G.U.B.-Analytenteam dessen Ölfonds-Konzept Prominex (damals Daumen runter) beurteilte. Seitdem habe ich Graebner ein Dutzend Mal getroffen. Stets war ich beeindruckt und habe viel gelernt, durchs Zuhören. Mich fesseln seine faszinierende Souveränität, bestehend aus Selbstbewusstsein, Sendungsbewusstsein, Ironie und Bescheidenheit.

Ich habe in **Cash** schon oft den großen amerikanischen Unternehmer **Samuel Le Frak** mit den Worten zitiert: „Great minds never retire“. Graeber lebt diesen Satz. Eine großer Geist, der nach der eigenen Programmatik bis zum 85. Lebensjahr nicht nach Retirement strebt. Grandios.

Graebners Begegnungen:

Christian Angermayer: 1998 gründete der damals 20-jährige Student die Unternehmensgruppe Angermayer, Brumm & Lange, die unter anderem die Hauptgesellschaft Altira AG, Finanzvertrieb- und Investmentbanking-Töchter Aragon AG und Silvia Quandt Bank umfasst.

Dr. Herbert Ebertz: Er rangiert als Namensgeber und „Vater“ der Dr. Ebertz & Partner-Gruppe seit vielen Jahren unter den Top Ten in Deutschland, wenn es um Immobilienbeteiligungen geht.

Horst Rahe: Wurde früh Vorstand einer Immobilienfirma. 1968 kaufte er per Handschlag vier Schiffe von einem Unternehmer, der in Finanznot geraten war. So begann die Reeder-Karriere des Mannes, der mit Aida & Co. den Markt der Kreuzfahrten für Deutsche jeden Alters öffnete.

Dr. Helmut Röschinger: 1968 gründete er die Münchner Immobiliengesellschaft Argenta, mit der er als geschäftsführender Alleingesellschafter bis zum heutigen Tage 110 Immobilienobjekte realisiert hat.

Franz Josef Strauß: CSU-Urgestein, von 1978 bis zu seinem Tode 1988 Ministerpräsident des Freistaates Bayern.