

FLUSENFLUG DIE BEKENNTNISSE EINES FIRMENJÄGERS

Was Peter Löw in weniger als 30 Jahren geschafft hat, ist verblüffend, noch erstaunlicher ist aber, wie er es geschafft hat. Vom Beinahe-Schiffbruch mit seiner ersten Firma im ostwestfälischen Espelkamp, bis zu teils spektakulären Börsengängen. Er berichtet in seiner veröffentlichten Autobiografie „Flusenflug – Die Bekenntnisse eines Firmenjägers“ (erschieden im Hamburger Osburg Verlag) auf insgesamt 418 Seiten und in 59 aufeinander aufbauenden Kapiteln („Abenteuern“), detailgetreu über seine beruflichen Wege als einer der ersten Firmensanierer überhaupt. Was wie ein Erinnerungsbuch erscheint, liest sich in weiten Teilen eher wie ein spannender Krimi.

Denn Peter Löw blickt auf eine überaus erfolgreiche Arbeit im Restrukturierungsumfeld bzw. im sogenannten Distressed Sector zurück, die 1992 ihren Lauf nimmt und seitdem ihresgleichen sucht. Dabei spart der fachkundige Autor nichts aus, gewährt immer auch wieder private Einblicke in sein Leben und spricht offen über eine Auswahl seiner knapp 300 M&A-Deals, die er maßgeblich selbst und stets ohne Bankkredite oder sonstige Finanzierungen umsetzte. „Flusenflug“ lädt zum Lernen und vielleicht sogar zum Nachahmen ein.

Hier ein Buchauszug:

Auch sonst strotzte die Gesellschaft vor personellen Überkapazitäten, was auf eine nicht sehr effiziente Geschäftsführung hinwies. Um die kritische Profitabilität der Gesellschaft und die anhaltend negativen Cashflows in kürzester Zeit zu stoppen, war eine umfassende Restrukturierung unausweichlich.

Doch die Widerstände gegen jede Form der Modernisierung waren beträchtlich. Bereits am zweiten Tag ließ ich mir von dem Produktionsleiter die Abläufe in der Produktion erklären. Nachdem die Tuche auf den Jacquard-Webstühlen fertig gewebt waren, wurden sie, soweit sie gefärbt werden mussten, in die Lohnfärberei Winterthur in der Schweiz verbracht, ein der Tatsache geschuldeter Aufwand, dass unsere Textilfabrik, anders als alle unsere größeren Wettbewerber, keine eigene Färberei auf dem Betriebsgelände besaß. Das führte zu der misslichen Situation, dass fertig gewebtes Tuch in einem aufwändigen Transport nach Winterthur versandt werden musste, dort gefärbt wurde, um anschließend wieder per LKW zur Konfektion in die Fabrik zurückgebracht zu werden. Ein extrem zeitaufwändiges Verfahren, das nicht nur sechs Wochen lang zusätzlich Working Capital band, sondern auch bei Qualitätsmängeln in der Färberei zu einer Wiederholung des ganzen

Prozesses führte, auch wenn die Lohnfärberei uns dann zumindest die Materialkosten ersetzen musste. Ich fragte also den Produktionsleiter, ob es denn nicht sinnvoller wäre, den Färbeprozess nach vorne zu verlagern, das heißt bereits vorgefärbte Garne in die Webstühle einzuspannen und dadurch den Transport zur Lohnfärberei vollends zu vermeiden.

Und hier setzte ein Lamento ein, das ich bei meinen zukünftigen Akquisitionstätigkeiten in ähnlicher Form immer wieder hören sollte. »Lieber Herr Dr. Löw. Man sieht schon an Ihrer Fragestellung, dass Sie von Textilwirtschaft überhaupt keine Ahnung haben. Wären Sie Textilist und hätten Sie das Lebensgefühl eines Textilarbeiters mit der Muttermilch eingesogen, dann würde sich Ihre Frage doch vollends erübrigen.« Was ich denn glauben würde, weswegen alle Wettbewerber in der Industrie das sogenannte Stückfärbeverfahren anwenden würden, also die Tuche erst nach dem Webvorgang färbten? Die angewendeten Verfahren würden auf jahrelanger, ja, jahrhundertelanger Erfahrung beruhen und da käme jetzt ich, der Dr. Löw, daher. Es gäbe nichts Besseres und dabei solle man es doch belassen, basta. Dass mich diese Antwort nicht im Entferntesten zufriedenstellte, kann man erahnen. Auf mein Nachbohren, was es denn nun im Einzelnen genau sei, das gegen ein Garnfärbeverfahren sprechen würde, gab mir der Betriebsleiter, inzwischen sichtlich genervt, folgende Antwort: Flusenflug«. Er starrte in mein erstauntes Gesicht. »FLUSEN-FLUG«, brüllte er, jeden einzelnen Buchstaben betonend, als ob er mit einem Idioten sprechen würde. »Was ist Flusenflug?«, flüsterte ich bescheiden. Nun wurde sein Ton väterlicher: »Ich will es Ihnen erklären. Stellen Sie sich zwei Webstühle vor, die nebeneinander ihre Arbeit verrichten. Die Schiffchen sausen von links nach rechts, die Webstühle erhitzen sich, warme Luft



„Das Märchen vom Flusenflug erwies sich, jedenfalls dank meiner einfachen Folienbahnen als reines Luftgespinnst.“



steigt auf. Und nun stellen Sie sich folgenden Fall vor: der eine Webstuhl webt vorgefärbtes rotes Garn, der andere Webstuhl daneben weißes Garn. Aufgrund der Thermik, die unweigerlich entsteht, steigen hin und wieder leichte Flusen mit dem Luftzug nach oben und fallen durch Abkühlung wieder nach unten, und dies links und rechts des webenden Webstuhls. Und webt dann der Webstuhl daneben eben weißes Garn, so ist es ein Naturgesetz, dass immer mal wieder eine rote Fluse sich auf das weiße Tuch setzt und durch die Schiffchen eingewebt wird, sodass das weiße Tuch mit gelegentlichen roten Flusen durchzogen ist.

Und diese weiße Charge ist dann Ausschuss und kann weggeworfen werden. Das sind die schrecklichen Folgen des Flusenflugs. « Er starrte mich aus großen Augen an, als sei ich von einer anderen Welt. Sichtlich erschüttert nickte ich. Doch was vom Produktionsleiter als Zustimmung gewertet wurde, war nur eine mechanische Bewegung, die die Denkleistung erhöhen sollte. Um den ganzen Prozess abzukürzen: Ich habe daraufhin den Betriebsleiter entlassen, bin in den nächsten Baumarkt gefahren, habe zwischen die Webstühle Plastikfolien von der Rolle gehängt und die Anweisung ausgegeben, ab nächster Woche würden gefälligst nur noch gefärbte Garne in die Webstühle eingespannt.

Mit einem Schlag wurde 6 Mio. DM Working Capital frei

Der Erfolg dieser Maßnahme war unglaublich. Das Märchen vom Flusenflug erwies sich, jedenfalls dank

meiner einfachen Folienbahnen als reines Luftgespinnst. Keine Fluse landete jemals dort, wo sie nicht sollte. Die Qualität der Stoffe erhöhte sich dramatisch, denn bei einem stückgefärbten Stoff, also einem Stoff der erst nach dem Webvorgang gefärbt wird, kann die Farbe das Gewebe nicht perfekt und gleichmäßig durchdringen. Insbesondere an den Stellen, wo die Garne übereinander liegen ist die Farbdurchdringung geringer. Beim Garnfärbeverfahren ist das Garn schon vor dem Webvorgang perfekt durchgefärbt, das heißt, auch das Gewebe nach dem Webvorgang ist bzw. bleibt perfekt gefärbt.

Der Qualitätsvorsprung gegenüber allen Wettbewerbern, die auf die Stückfärbung vertrauten und ihre alten Färbereien nicht abschreiben wollten, war gewaltig. Denn unsere Kunden waren überwiegend Flugesellschaften, Hotels oder Mietwäscher, die Tischwäsche in hoher Qualität für ihre Kunden benötigten. So war es für sie extrem wichtig, wie viele Wäschen ein Gewebe durchstand, ohne dass es farbliche Veränderungen gab. Aus dieser Betrachtung heraus war für sie der Preis pro Wäsche die ausschlaggebende Größe. Da unsere Gewebe gegenüber denen des Wettbewerbs zwar absolut gesehen etwas teurer waren, jedoch 60 Prozent längere Lebenszeiten hatten, waren unsere Produkte gegenüber denjenigen der Wettbewerber auf dem Markt – gerechnet auf die Lebenszeit – deutlich billiger. Dies war sogar eine so gewaltige Differenz, dass wir anfangen, nunmehr selbst nach Asien zu exportieren. Wir gewannen Tender u. a. bei Cathay Pacific, bei den

asiatischen Sheraton Hotels und bei der australischen Qantas Fluggesellschaft. Und dies zu Zeiten, da die asiatischen Textilprodukte den deutschen Markt zu überschwemmen begannen.

Dies war aber nicht der einzige positive Effekt. Durch die Reduzierung der Durchlaufzeiten wegen der eingesparten Transportzeiten zum Lohnfärber wurden mit einem Schlag DM 6 Mio. Working Capital frei, ein positiver Cashflow, der, wie das Manna über das auserwählte Volk, über die Firma hereinbrach. Ein Teil konnte als EK 04 wieder einmal steuerfrei ausgeschüttet werden.

Schließlich gelang es uns damit auch, die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit deutlich zu erhöhen. Nicht nur die kürzeren Durchlaufzeiten waren für die Kunden vorteilhaft, sondern durch den Garnfärbungsprozess konnten wir dem Kunden bereits bei Auftragserteilung zeigen, wie sein bestellter Stoff real aussehen würde.



Die Freiheit, sich nicht an die Regeln halten zu müssen

PETER LÖWS LEBEN ALS FIRMENJÄGER

Peter Werner Maria Löw zählt zu den 500 reichsten Deutschen im Jahr 2020 (geschätztes Vermögen eine halbe Milliarde Euro laut Manager Magazin). Der Unternehmer ist auf die Restrukturierung angeschlagener Firmen spezialisiert. Das heißt, er kauft unprofitable Firmen zu einem kleinen Preis – oftmals bekommt er sogar noch Geld obendrauf – und verkauft diese nach einer gründlichen Sanierung für sehr viel Geld wieder.

können“, erklärt Löw. Denn es liegt daran, dass der Unternehmer glücklicherweise hauptsächlich Firmen aus dem Industriesektor besitzt, eine der wenigen Branchen, die auch während des Corona-Jahrs Gewinne erzielen konnte. Hätte er stattdessen mehrere Retailer besessen, hätte auch für Löw 2020 deutlich schlechter werden können. Der Branchenmix in seinem Restrukturierungsunternehmen hat Methode – und die zahlt sich aus.

Dies macht Peter Löw nun seit 30 Jahren und hat im vergangenen Jahr seine Autobiografie veröffentlicht, die Einblick in seinen alles andere als alltäglichen Alltag bietet. Auf 400 Seiten beschreibt Löw die kuriosesten Geschichten aus seinem Leben als Unternehmenssanierer seit 1992. Im Interview mit Netcoo Herausgeber Andreas Graunke verrät der selbständige Unternehmer, warum er mit 18 Jahren Millionär werden wollte, warum er auch während der Corona Krise keine Gewinneinbußen befürchten muss und welche Freiheiten eine Restrukturierung für ein Unternehmen mit sich bringt.

Peter Löw verdient sein Geld damit, leistungsschwache Unter-

„Ich liebe das Abenteuer, egal in welchem Umfeld.“



nehmen zu einem geringen Preis zu kaufen, diese zu restaurieren und danach äußerst gewinnbringend wieder zu verkaufen. Was als Schnapsidee im Biergarten begann, ist mittlerweile zu einem lukrativem Geschäftsmodell geworden, das Löw mit großer Freude am Beruf ausführt. Im Jahr 2020 gehörte Löw trotz der Corona Krise zu den wenigen Gewinnern. Wieso bleibt seine Branche von den wirtschaftlichen Einbußen verschont? „Das war keineswegs vorhersehbar, es hätte auch anders kommen

Branchenunspecifische Restrukturierung seit 1992

Löw gehörte seiner Zeit 1992 zu den Vorreitern der Restrukturierungsbranche. Zu seiner Strategie gehört es nämlich keinesfalls, branchenspezifisch zu kaufen, was allerdings bis dato üblich war. „Wir gehen vielmehr opportunistisch vor,“ sagt Löw. Die rund 300 Firmen, die er mittlerweile erfolgreich saniert hat, kommen alle aus unterschiedlichen Branchen. Flusenflug, der Titel seines Buches, beschreibt einen in der

Peter Löw verdient sein Geld damit, leistungsschwache Unternehmen zu einem geringen Preis zu kaufen, diese zu restaurieren und danach äußerst gewinnbringend wieder zu verkaufen.

Textilindustrie bekannten Vorgang, der zu Problemen in der Produktion führen kann, sobald sich Flusen am Gewebe bilden. Solche neuen Herausforderungen beflügeln Löw und machen seinen Arbeitsalltag alles andere als langweilig. In Zusammenarbeit mit Branchenkennern lernt er immer wieder neue Probleme aus unterschiedlichen Bereichen kennen, die er mit seinem langjährigen Know-how innovativer angehen kann als beispielsweise deren Mutterkonzerne. Seine Begründung: **„Konzerne müssen sich an ihre konzerneigenen Regeln halten. Wenn ich eine Tochterfirma kaufe, befreie ich sie von diesen Regeln und gebe der Firma mehr Spielraum für Innovation.“**

Den größten Erfolg erzielt er als Unternehmenssanierer dann, wenn er die bestehenden Regeln ändert. Wenn Experten von etwas abraten – „Das geht aber nicht so, das macht niemand so.“ – dann kommt Löw und zeigt ihnen: **Das geht nicht, gibt's nicht.** Denn gerade die Befreiung eines Unternehmens von den konventionellen Regeln eines Mutterkonzerns kann Wunder wirken. Eine Übernahme durch Peter Löw eröffnet dem Unternehmen neue Möglichkeiten, sein Potenzial auszuschöpfen. Hier hat Löw gegenüber den großen Unternehmensberatern einen entscheidenden Vorteil: Er kann die bestehenden Strukturen erneuern und bringt so Bewegung in einen festgefahrenen Prozess. Dennoch ist es Löw ein Anliegen, die Infrastruktur eines Unternehmens und natürlich auch dessen wertvolle Mitarbeiter zu behalten. **„Wenn wir das richtig machen, haben alle was davon. Ein eingespieltes Team funktioniert immer besser als ein neu zusammen gebrachtes.“** So ist es für Löw unabdingbar, das Vertrauen

der Mitarbeiter zu gewinnen – nur so bleibt auch eine Motivation für die notwendigen Veränderungen des Unternehmens bestehen. **„Ich sehe mich jedoch eher als eine Art Betriebspsychologe,“** erklärt Löw. Menschenkenntnis ist definitiv gefragt in seinem Job, was auch in seiner Autobiografie deutlich wird. Auch wenn er sich bei den vielen Sanierungen schnell von unfähigen Managern getrennt hat, große Probleme mit den Betriebsräten gab es kaum. Die waren vielmehr erleichtert, wenn Arbeitsplätze erhalten werden konnten.

Peter Löw ist mit sich selbst im Reinen

Neben seinem Beruf als Firmensanierer kümmert sich Löw beim European Heritage Project, das er selbst mitinitiiert hat, um die Bewahrung kulturellen Erbes. Das Projekt ist ihm eine Herzensangelegenheit. Auch hier kann er seine umfangreichen Kenntnisse im Restrukturierungsbereich anwenden und gibt der Gesellschaft so auch etwas zurück. Zu den Projekten gehören sowohl kleinere deutsche Schlösser als auch Pallazzi in Italien, ein Weingut in Südafrika sowie eine Limonaia – ein ursprünglicher Zitronenhain. Der gläubige Katholik erhielt 2011 das Großkreuz des päpstlichen Silvesterordens und achtet stark darauf, dass seine Arbeit mit seinen christlichen Werten Hand in Hand geht. So gehen die Erträge des jährlichen Weihnachtsmarktes auf dem von ihm 2008 erworbenen und sanierten Schloss Hofnehenberg stets als Spenden an wohltätige Zwecke.

Sein Leben betrachtet Löw auch als Abenteuer und sich selbst durchaus als Abenteuerer: „Ich liebe das Abenteuer, egal in welchem Umfeld. Deswegen bin ich Fallschirmjäger,

Einzelkämpfer, Pilot und habe den Kilimandscharo bestiegen, die Namib-Wüste durchquert, den höchsten Pass im Himalaja bezwungen, aber auch zahlreiche Firmen ohne Geld gekauft und bin Vater von sieben Kindern – jedes für sich, ein wahnsinniges Abenteuer.“ Und auch über die Höhen und Tiefen im Leben hat Löw eine klare Meinung: „Höhen und Tiefen sind wichtige Begleiter zum Erfolg. Die Tiefen, weil man aus ihnen lernen kann und ihre Überwindung neue Kraft gibt. Die Höhen, weil sie einerseits zur Mäßigung auffordern, aber andererseits auch aufzeigen, dass der Kurs der Richtige ist.“

An Ruhestand denkt der 60-Jährige nicht, solange ihm die Arbeit Spaß macht

Peter Werner Maria Löw wurde 1960 in Ludwigshafen geboren und diente nach dem Abitur 1979 beim Fallschirmjägerbataillon in Calw. Bereits mit 18 Jahren hatte er ehrgeizige Ziele: Er wollte Hauptmann bei der Bundeswehr, Doktor und Millionär werden. Die Frage nach dem Warum ist schnell geklärt: „Ich habe mir immer Ziele gesetzt, von denen ich dachte, sie erreichen zu können. Deshalb bin ich mit 18 auch zu den Fallschirmjägern gegangen. Da wollte ich mich durchsetzen.“ Aber auch sein Vater – ein Unternehmer – riet ihm schon früh zur Selbstständigkeit. Wegen der akademisch gebildeten Mutter, stand auch ein Dokortitel auf seiner ehrgeizigen Liste. In Freiburg und Berlin studierte Löw dann Jura und Geschichte und schloss beide Fächer mit Dokortitel ab. Ein Büroleben kam für ihn nie in Frage, stattdessen wollte er die Welt entdecken und Grenzerfahrungen machen. Seine Hartnäckigkeit zahlte sich aus, und seine abenteuerlichen Erfahrungen hält er in seiner Autobiografie fest. Doch an Ruhestand denkt Löw, der gerade zum siebten Mal Vater geworden ist, keinesfalls. Auch heute noch lernt er immer wieder etwas Neues und wird mit Situationen konfrontiert, die er so noch nie erlebt hat. **„Solange es mir Spaß macht, werde ich weiterarbeiten.“**

„Ich habe mir immer Ziele gesetzt, von denen ich dachte, sie erreichen zu können.“

