



Bauknecht goes to Hollywood

Bild: privat

Mit Jeans und Converse-Turnschuhen fällt Gero Bauknecht in der gelackten Welt des Zürcher Park Hyatt Hotels natürlich auf. Weil er sie aber mit einem dunklen Sakko kombiniert und hinter einer aufgefalteten „Neuen Zürcher Zeitung“ im Loungesessel versinkt, passt er doch wieder in die Welt des Geldes, die Anfang Mai hier ein kleines Epizentrum hat. Das „European Gold Forum“ füllt das Hotel mit sich lebhaft und manchmal ein wenig laut unterhaltenden Herren, die sich allerdings das morgendliche Jeanstragen nicht gestatten können. Trotz dieses

*Lieber viele kleine Gewinne
als einen großen:
Das ist die Maxime
von Gero Bauknecht.
Als Investor verfolgt er einen
Absolute-Return-Ansatz.
Die meiste Zeit
steckt er aber in eine
Schweizer Filmfinanzierungsfirma.*

Von Alexander Sabeb

uns umgebenden Wirbels aus geschäftigen Goldhändlern: Wirklich aufregend sind für Bauknecht andere Anlässe. Einer davon war das vergangene Filmfestival in Cannes, als mit „Grace of Monaco“ und Nicole Kidman in der Hauptrolle ein von ihm mitfinanzierter Film das Festival eröffnete.

Bauknechts Weg zum Filmfinanzier verlief nicht geradlinig, seine Entwicklung als Investor habe sich über „Jahre des Sehens, Machens und Lernens herauskristallisiert“. Nach anfänglichem Zögern gestattet er einen Blick in seine Vita: Er studierte BWL in Tübingen und

Hamburg. Währenddessen arbeitete er bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney. Dann war er im Marketing und Sales von Apple und Compaq tätig. „Auf diesem Weg kam ich in Kontakt mit der um die Jahrtausendwende besonders regen Venture-Szene“, sagt er. Die Arbeit mit diesen kleinen, technologiegetriebenen Firmen habe ihm Spaß gemacht.

Erste Erfahrungen in der Venture-Branche

1999 gründete er deshalb zusammen mit Claudia Blümhuber das Beratungsunternehmen Global Finance, das junge Unternehmen bei der Erstellung ihrer Businesspläne begleitete und Finanzierungen organisierte. Man habe wie eine kleine Investmentbank agiert, ohne eigenes Geld zu investieren, sagt Bauknecht. Blümhuber war 2001 poetischer, als sie ihre Tätigkeit in einem Bericht des Magazins „Focus“ als „Brautschmückerin“ bezeichnete. 2002 ergab sich eine andere Herausforderung für Bauknecht: Er sollte sich verstärkt der Verwaltung des Familienvermögens annehmen. Weil dafür mehr internationale Erfahrung nötig war, zog er in die USA. „Learning by doing“ prägte diese Zeit, in der er viele Gespräche mit Family Offices, Hedgefondsmanagern und Investmentbankern führte. Nach mehr als zwei Jahren in Amerika zog er 2005 schließlich in die Schweiz, wo er zusammen mit seinem Bruder Garrit die Vermögensverwaltungsstrukturen der Familie weiterentwickelte (siehe Kasten auf der übernächsten Seite). Heute lebt er zusammen mit seiner Frau Sandra in Zürich.

Mit Claudia Blümhuber blieb Bauknecht über die Jahre hinweg verbunden. Sie war es auch, die nach dem Crash des Neuen Marktes ein neues Investitionsfeld gesucht und dabei die Filmindustrie entdeckt hatte. Die von ihr geschilderten Chancen auf stetige Returns bei geringen Risiken interessierten Bauknecht. Vor allem konnte er Blümhuber mit seinem Spezialwissen über die Konstruktion von Fondsvehikeln dabei helfen, ihre Aktivitäten externen Investoren besser zugänglich zu machen. Dabei seien beispielsweise die Ein- und Ausstiegsklauseln von Filmfonds für Investoren von besonderer Bedeutung, da Filmprojekte lange laufen und für diese Fonds deshalb eine gewisse Investorenbindung nötig ist. Als die in

Zürich ansässige Managementgesellschaft Silver Reel Partners 2009 den „The Silver Reel Entertainment Mezzanine Fund“ auf den Cayman Islands aufgelegt hat, gehörte Bauknecht zu den ersten Investoren. Er wurde Mitglied des Verwaltungsrats des Unternehmens und widmete diesem Mandat nach und nach immer mehr seiner Zeit.

Filmfinanzierung als rentable Hauptbeschäftigung

Heute verwendet Bauknecht mehr als 60 Prozent seiner Arbeitszeit auf die Geschäfte des Filmfonds und konzentriert sich dabei vor allem auf die Strategieentwicklung und die Investor Relations. Ein großes Zeitbudget hat er auch für eigene Kapitalmarktinvestments reserviert, und nur rund zehn Prozent wendet er noch für die Verwaltung des Immobilienvermögens der Familie auf. Dort gibt nun sein Bruder den Ton an. „Film ist eins meiner Steckenpferde“, meint er dazu. Es mache ihm nicht nur Spaß, für Silver Reel zu arbeiten, er verdiene auch Geld damit. Bauknecht geht diese Arbeit mit einem klaren Investorenfokus an: Man dürfe sich nicht in Sponsoring-Projekte verlieren, weil man meint, dass eine Geschichte „unbedingt erzählt werden müsse“, betont er. Während 80 Prozent der produzierten Filme das investierte Geld nicht verdienen würden, habe man bei Silver Reel noch mit keiner finanzierten Produktion Verluste erlitten. „Jede einzelne Film war profitabel“, betont er.

Der Fonds hat derzeit ein Volumen von rund 60 Millionen US-Dollar. Er investiert vor allem in Produktionen, die ein Budget zwischen zehn und 40 Millionen US-Dollar haben. Silver Reel gibt den Produktionsfirmen zwischen 25 und 40 Prozent des Filmbudgets als Kredit. Diese Kredite werden zurückgezahlt, noch bevor der Film in die Kinos kommt. Dazu dienen den Produktionsfirmen drei Einkommensquellen: Die Vorverkäufe der Filmvertriebsrechte an nationale Verleiher, wie Senator in Deutschland oder Ascot in der Schweiz, die Förderbeträge der in nahezu jedem Land vorhandenen Filmförderung und schließlich die Erlöse aus Vertriebsrechten für weitere Länder. Ganz wichtig ist es für Bauknecht, dass man solche Kredite nur für Projekte mit großen Stars und vor allem an Hollywood-Produktionen vergibt. Diese haben bei der internationalen Vermarktung

große Vorteile, da die Filmindustrie von Hollywood dominiert wird. Diese Filme würden weltweit gesehen und verkauft. Deutsche Produktionen blieben dagegen meistens im deutschen Sprachraum, was das Budget für die Finanzierung limitiere.

Derzeit erhält Silver Reel rund 120 Finanzierungsanfragen im Quartal, von denen aber nur wenige weiterverfolgt werden. Im Durchschnitt gebe man zwei Kreditzusagen pro Quartal, so Bauknecht. Aus seiner Sicht ist die Filmfinanzierung ein sehr ineffizienter Markt. „Wenn man das nötige Know-how hat, kann man überproportionale Renditen erzielen“, stellt er fest. Der Schlüssel zum Erfolg sei die Kompetenz der Menschen, mit denen man zusammenarbeite. Es gelinge nicht jedem, an die besten Projekte heranzukommen. Mittlerweile habe sich Silver Reel jedoch auch in Hollywood einen Namen geschaffen und dadurch Zugang zu immer besseren Filmen. Deshalb will man den Fonds vergrößern und die Investorenbasis ausbauen. Demnächst will das Unternehmen einen zusätzlichen Fonds in den USA auflegen, für den Beteiligungen ab zwei Millionen US-Dollar möglich sein werden.

Aktiver Investor sucht spezielle Gelegenheiten

Neben dem Filmgeschäft sind Kapitalmarktanlagen Bauknechts zweites großes Tätigkeitsfeld. Zusammen mit einem guten Freund ist er schon seit rund 15 Jahren als Investor aktiv; zwei Angestellte beschaffen ihnen vertiefende Informationen und bereiten damit die definitive Entscheidungsfindung vor. Im Fokus steht die Suche nach Themen, die von der breiten Masse übersehen werden, die nicht einfach zugänglich sind und spezielle Expertise erfordern. Dabei investieren die beiden Freunde sowohl über externe Manager als auch direkt. Die Zeithorizonte für die Engagements reichen von wenigen Tagen bis zu mehreren Jahren. Zurzeit bestehen einige Dutzend verschiedene Positionen. Zu Details und zum investierten Vermögen gibt Bauknecht keine Auskunft. Die Zielsetzung für diese Anlagen ist jedoch klar: Er hält stetige kleinere Gewinne grundsätzlich für attraktiver als hohe Gewinne von 30 Prozent oder mehr, die über kurze Zeiträume anfallen. Durch ein kontinuierlich gutes Ergebnis entstehe im Portfolio ein Zinseszinsseffekt,

der den Erfolg absichere. Die Vermeidung von „Schlaglöchern“ stehe deshalb im Vordergrund. „Nichts ist schlimmer als an einer Stelle viel zu verlieren, denn das kann man fast nicht mehr aufholen“, betont Bauknecht. Deshalb verfolge er einen Absolute-Return-Ansatz und versuche, die eigenen Investments von der Volatilität und den Risiken der Kapitalmärkte zu lösen.

Das führt mitunter in exotisch anmutende Bereiche. So arbeite man beispielsweise mit einem Manager zusammen, der sich auf Musiklizenzgebühren spezialisiert hat. Die Musiker erhalten für die befristete Abtretung der Verwertungsrechte an ihren Stücken ein Upfront Payment und weichen damit dem Marktrisiko aus. Andererseits hat der Verwerter Chancen, an einem Hit viel Geld zu verdienen. Der Manager kenne sich sehr gut aus und erziele gute Renditen, erläutert Bauknecht. Dabei sei dieses Geschäft überhaupt nicht mit den gängigen Anlagemärkten korreliert. Solche Investments müsse man in ihrer Entwicklung zwar genauso aktiv verfolgen, doch die Entwicklungen der Aktien- und Rentenmärkte hätten keinerlei Einfluss auf sie.

Eine ähnlich günstige Konstellation verortet Bauknecht derzeit bei Schifffracht. Die Frachtraten seien auf tiefem Niveau, viele Schiffe rentierten sich nicht, und ihre Eigner gingen pleite. Deshalb lasse er die Situation genau beobachten und analysieren. Eine Schlüsselrolle spiele immer die Frage, wie ein Investment konkret umgesetzt werden kann. Außerdem müsse ein guter Manager oder eine attraktive Aktie gefunden werden. Gelingt das nicht, bleibe man außen vor. „Das gibt es durchaus“, betont Bauknecht. Seiner Meinung nach gibt es immer Ecken, in denen man Geld verdienen kann, doch müsse man diese zuerst finden und dann dort „auf die richtigen Pferde“ setzen.

Auf Distanz zu Venture und Private Equity

Bauknecht und sein Co-Investor sind nicht in jedem Bereich des Kapitalmarktes investiert. Es gebe Zeiten, in denen die Aktienquote minimal sei und nur aus wenigen langfristigen Engagements bestehe. Oft agierten sie antizyklisch. Beispielsweise galten Aktien 2009 weithin als risikoreiche Anlage. Weil die Bewertungen jedoch so tief waren, dass eine Trendwende kommen musste, hätten

sie sich damals in Aktien engagiert. Allerdings seien sie schon vor einiger Zeit wieder ausgestiegen. Staatsanleihen betrachtet Bauknecht heute als Risikopapiere, sofern man sie nicht bis zur Fälligkeit hält. Zinserhöhungen um ein oder zwei Prozent könnten verheerende Auswirkungen auf Portfolios haben. „Staatspapiere sind kein risikoloses Investment mehr“, stellt er fest. Zudem erscheint ihm bei vielen Staaten fraglich, ob sie ihre Schulden überhaupt noch zurückzahlen werden. Dazu komme das inhärente Inflationsrisiko. Und dass die Notenbanken einzelner Länder eigene Staatsanleihen aufkaufen, könne auch nicht ewig funktionieren.

Von Venture-Capital- und Private-Equity-Investments hält sich Bauknecht nach seinen Erfahrungen im Rahmen von Global Finance eher fern. Im Venture-Bereich müsse man sehr viel Know-how und beste Verbindungen haben, um Zugang zu interessanten Deals zu erhalten. Die besten würden rasch vergeben, und für die breite Masse blieben nur Deals übrig, die schon mehrere Absagen hinter sich hätten. Zudem gelte es, schon beim Einstieg an den Ausstieg zu denken und auch für dieses Szenario ein gutes Netzwerk zu unterhalten. Er kenne durchaus Fachleute, die sehr erfolgreich in diesem Bereich seien, aber diese konzentrierten sich auch völlig auf

dieses Segment. Er selbst würde ein gutes Team mit einer schlechten Idee dem umgekehrten Ansatz vorziehen. Denn das gute Team könne die Idee noch verbessern, während ein schlechtes Team auch eine gute Idee nicht richtig umsetzen könne. Im Private-Equity-Bereich müsse die gleiche intensive Auseinandersetzung mit Firmen, Branchen und Absatzmärkten stattfinden, um Erfolg zu haben. „Für mich sind das zwei Bereiche, in denen ich mich nicht kompetent genug fühle“, sagt Bauknecht. Er fokussiere sich lieber auf seine drei Aktivitäten rund um den Film, die Kapitalmärkte und Immobilien.

Gero Bauknecht betrachtet sich nicht nur als Finanzinvestor, sondern auch als Unternehmer. Investieren sei sein Geschäft, doch er helfe auch aktiv beim Aufbau von Firmen. Allerdings werde er sich immer eine gewisse Freiheit erhalten. „In line“ zu arbeiten und einfach nur ein Unternehmen zu managen, reize ihn zu wenig. Allerdings ist ihm klar, dass er durch seine Fokussierung auf das Filmgeschäft schon andere gute Gelegenheiten verpasst hat. Das sei aber immer so, findet er. Die Welt sei voll guter Gelegenheiten. Konzentriert man sich auf eine, habe man keine Zeit für andere. „Sonst verzettelt man sich“, konstatiert er. Und fragt sich, ob Gold nicht doch eine gute Trading-Gelegenheit sein könnte.



Die Bauknechts sind Immobilieninvestoren. Die Familie Bauknecht hat mit dem gleichnamigen Hausgerätehersteller heute nur noch den Namen gemeinsam. Die Bauknecht Hausgeräte GmbH wurde 1989 an die amerikanische Whirlpool Corporation verkauft. Ihr Familienvermögen verwalten die Bauknechts selbst. Ein zentrales Family Office gibt es nicht, sondern mehrere Gesellschaften. Wie Gero Bauknecht vor einigen Jahren für das im NZZ Verlag erschienene Buch „Family Office – Wege zum unternehmerischen Investieren“ verriet, setzt die Familie bei ihren Anlagen vorrangig auf die gemeinsame Entscheidungsfindung. Finanztheoretische Modelle haben keinen hohen Stellenwert. Über die Höhe des Vermögens geben die Bauknechts keine Auskunft.

Das Schweizer Magazin „Bilanz“ schätzt jedoch, dass die Familie mehr als 100 Millionen Schweizer Franken besitzt.

Der Großteil des Vermögens besteht aus Büroimmobilien im süddeutschen Raum, die über deutsche Stiftungen gehalten werden. Dazu kommt mit dem Küchenbauer Dassbach eine industrielle Beteiligung. Bei den Büroimmobilien ist die geografische Beschränkung gewollt, da man in Süddeutschland über gute Marktkenntnisse verfügt. Weil die Bauknechts ihre Engagements als unternehmerisch betrachten, kaufen sie keine fertigen Renditeobjekte. Stattdessen suchen sie nach renovierungsbedürftigen Gebäuden in gut erschlossenen B-Lagen oder Liegenschaften, die gerade eine schwierige Lebenszyklusphase durchmachen. Zusammen mit eigenen Architekten werden diese Gebäude saniert, renoviert oder auch nur optisch verschönert. Auch die Vermietung erledigen sie selbst, die Mieter haben Bauknechts direkte Telefonnummern. Zudem ergeben sich neue Projekte oft aus Expansionswünschen bestehender Mieter.