

manager-magazin.de, 03. August 2007, 07:54 Uhr
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,497672,00.html>

INVESTIEREN IN ASIEN

Geldräder für die Welt

Von *Kai-Alexander Schlevogt*, Singapur

Asien boomt. Das wird auch äußerlich am Bau gleich mehrerer spektakulärer Aussichtsräder nach dem Vorbild des Millennium-Rads in London deutlich. Diese Projekte zeigen, dass selbst Nachzügler in dynamischen Schwellenländern durch eine schnelle Umsetzung gut durchdachter Vorhaben auf enorme Gewinne hoffen können.

Als Pekings Bürgermeister, Wang Qishan, im Januar 2005 in gemütlicher Runde mit deutschen Ingenieuren und Bankiers zusammensaß, kam die Sprache auf futuristische Riesenräder. Auf seine Frage nach der Höhe des Millennium-Rads in London, erwiderten die Fachleute blitzschnell: "135 Meter".

Bildergalerie: Aussichtsräder erobern die Städte

12 Bilder



Klicken Sie auf ein Bild, um die Fotostrecke zu starten.

Der Bürgermeister runzelte die Stirn. Wenige Minuten später erkundigte er sich nach der Höhe des ikonischen "Singapore Flyers", der asiatischen Nachfolgeversion des Londoner Wahrzeichens. Er erfuhr, dass dieses 168 Meter hoch ist, was einem 42-stöckigen Gebäude entspricht. Daraufhin kehrte der mächtige Chef der chinesischen Hauptstadt in sich.

Nach dem Essen platzte es dann aber plötzlich im Stakkatoton aus ihm heraus: "Ich will ein 208 Meter hohes Pekinger Riesenrad zur Erinnerung an die Olympischen Spiele von 2008. Können Sie das machen?" Ja, das großchinesische Äquivalent von Gedenkmünzen bereitet den deutschen Fachleuten kein Problem.

Das Londoner Millennium-Rad, das als "London Eye" bekannt ist, wurde zur Feier des neuen Jahrtausends in 2000 eröffnet – sieben Jahre, nachdem ein Architektenpaar, David Marks und Julia Barfield, das visionäre Megaobjekt an einem Küchentisch entworfen hatte. Damit die waghalsige Stahlkonstruktion nicht in den Verruch geriet, eine bloße Rummelplatzattraktion wie im Wiener Wurstelprater zu sein, wurde das Wort "Riesenrad" auf die Schwarzliste gesetzt. Stattdessen vermarktete der Betreiber, London Eye Company, die Ikone als "giant observation wheel" (gigantisches Aussichtsrad).

Das größte Rad, das je gebaut wurde und mit 2100 Tonnen so viel wiegt wie 1272 übereinander gestapelte schwarze Londoner Taxis, wurde schon von Geburt an zur Legende. Die frei schwebende Struktur am Südufer der Themse ist in ihrer Form einzigartig. Sie ist ein Traum für technikbegeisterte Buben und ausgewachsene Ingenieure, die gerne schon am Bau der ägyptischen Pyramiden mitgewirkt hätten.

Die Projektleiter in London erhoben im Unterschied zu den orientalischen Antreibern beim Betrieb Langsamkeit zur Tugend - die Umdrehungsgeschwindigkeit beträgt 0,9 Stundenkilometer. Besucher können einsteigen, ohne dass das Rad angehalten werden muss

oder sie wie bei den alten roten Doppeldeckerbussen im ungünstigen Falle hinter der Einstiegsplattform hergeschliffen werden. Dreißig Minuten werden für eine Umdrehung benötigt – genug Zeit, um in Ruhe Fotos zu machen und bei Bedarf auch noch schnell zu heiraten.

Londoner Pfundgrube

Statt offener und schaukelnder Kabinen, die zu ängstlichen Blicken auf Schrauben und der Hoffnung auf ordnungsgemäß durchgeführte TÜV-Inspektionen verleiten, schweben die Besucher in einer von 32 futuristischen "Kapseln", die schallisoliert sind und pro Stück fast 500.000 Euro kosten.

Sie fassen in London 25 Personen und werden in extra angefertigten gigantischen Kugellagern eingeschlossen, sodass die Sicht nicht durch Verstrebungen eingeschränkt wird. An schönen Tagen eröffnet sich den Fahrgästen ein Rundumblick von bis zu 40 Kilometern, weit genug, um sogar das Windsor Castle zu sehen.

Das Rad, das in einer Umdrehung 800 Personen tragen kann, ist eine wahre "Cash Cow". Jährlich lockt es fast vier Millionen Fahrgäste an. VIP-Tickets, für die man "nur" eine halbe Stunde Schlange stehen muss, kosten derzeit 25 Pfund (umgerechnet rund 37 Euro). Normalsterbliche müssen auch bei schlechtem Wetter durchschnittlich zwei Stunden auf einen elf Pfund (16 Euro) teuren Fahrschein warten. Ein erquickendes Gedankenspiel für den Hauptsponsor und Kreditgeber British Airways ✉️: Wenn alle Besucher eingeflogen würden, wären jährlich 6680 Boeing 747-400 Jumbo Jets ausgebucht.



Prof. Dr. Kai-Alexander Schlevogt war vormals Professor an der Peking Universität und ein strategischer Unternehmensberater für McKinsey & Co. in Großchina. Er ist Experte für globale Führung an der National University of Singapore (NUS) Business School. E-Mail: schlevogt@schlevogt.com

Die Zahlen des London Eye werden nicht veröffentlicht, aber man kann folgende Überschlagsrechnung anstellen: Im Jahre 2006 wird der Jahresumsatz bei vier Millionen Besuchern und einem durchschnittlichen Eintrittspreis von 13 Pfund (19 Euro) etwa 52 Millionen Pfund (77 Millionen Euro) betragen haben.

Bei geschätzten Betriebskosten von sieben Millionen Pfund (zehn Millionen Euro) erwirtschaftete das London Eye ein Ebitda - das betriebswirtschaftliche Ergebnis vor Zinsen, Steuern sowie Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände – von etwa 45 Millionen Pfund (67 Millionen Euro). Die Ebitda-Marge lag somit bei rund 87 Prozent des Jahresumsatzes.

Das abschreibungsneutrale Betriebsergebnis verdeutlicht die hohe Innenfinanzierungskraft des Rades. Bei einem Investitionsvolumen von geschätzten 90 Millionen Pfund (133 Millionen Euro) ergab sich eine Ebitda-Rendite von 50 Prozent. Die kostspielige Darlehensfinanzierung durch British Airways verringerte aber das Finanzergebnis und somit den Jahresüberschuss der London Eye Betreibergesellschaft deutlich.

Menschenmassen auch bei Regen

Der deutsche Unternehmer Florian Bollen fuhr täglich auf dem Weg zur Arbeit an dem London Eye vorbei. Er bemerkte, dass es trotz hoher Fahrpreise selbst bei schlechtem Wetter große Menschenmengen anzog. Er ging dem Geschäftsmodell auf den Grund und wandte sich mit einem gut durchdachten Projektvorschlag an Thomas Bone-Winkel, den Leiter der Gruppe für strukturierte Produkte bei der Privatbank Delbrück Bethmann Maffei (DBM), einer Tochtergesellschaft der ABN Amro Bank ✉️.

"Strukturierte Produkte:
Privatbank Delbrück Bethmann
Maffei in Frankfurt

Als sich Bone-Winkel in seinem Frankfurter Büro über das von Bollen vorgelegte Zahlenwerk stützte, witterte er sofort ein lukratives Geschäft für die Bank und ihre Kunden. Er lief schnurstracks zu seinem Vorstand und schlug vor, dass seine Firma die Finanzierung von zehn solcher Räder in der ganzen Welt arrangieren solle, deren Bau insgesamt etwa 1,5 Milliarden Euro verschlingen würde.

Der Bankier, der von vielen Kollegen als unerbittlicher "Schrittmacher" gleichwohl geliebt und gefürchtet wird, erinnert sich: "Die Reaktion war einhellig. Meine Chefs dachten, ich sei verrückt geworden". Trotzdem ließ er nicht locker und erhielt die Genehmigung, zunächst ein Aussichtsrad in Singapur zu finanzieren.

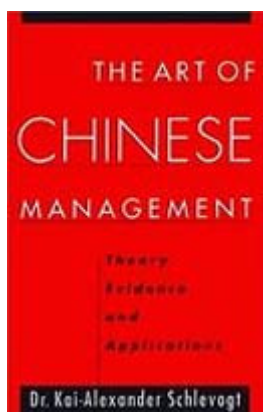
Nach der erfolgreichen Kapitalplatzierung gab ihm der Vorstand grünes Licht, einen großen Fonds für Aussichtsräder in Peking, Tsingtao, Dubai, Berlin und Orlando zu strukturieren, der "Global View" genannt wurde. Der nüchterne Kommentar des Bankers: "Man kann ja nicht nur ein bisschen schwanger sein."

Wie so häufig, ging in den dynamischen asiatischen Schwellenmärkten, in denen Großprojekte an der Tagesordnung sind, alles viel schneller als in Deutschland. Der Bürgermeister Pekings erklärte sich sogar bereit, im Hinblick auf die erwarteten zehn Millionen Fahrgäste pro Jahr extra eine Autobahn zum Aussichtsrad zu bauen – ganz ohne Tunnel für wandernde Kröten.

Die anfängliche Unentschlossenheit in der deutschen Bundeshauptstadt nervte dagegen den energischen Bone-Winkel: "In Berlin wird viel zu lange diskutiert."

Die Freiheit des Fliegens

Nachdem das Bremer Handelshaus Melchers bereits zwei Jahre lang mit der Regierung Singapurs und Banken über den Bau eines Aussichtsrad verhandelt hatte, aber aufgrund ausbleibender Finanzierung nicht weiterkam, sprang die DBM ein. Sie stellte ein schlagkräftiges Team für das Aussichtsrad zusammen, das "Flyer" genannt wurde, da die Fahrt der Freiheit des Fliegens ähnelt.



Kai-A. Schlevogt: "The Art of Chinese Management"; Oxford University Press Oktober 2002, gebunden 416 Seiten, 20,99 Euro.

➔ [Buch bestellen](#)

Im Mittelpunkt steht die Projektgesellschaft Singapore Flyer Pte, die auch als Betreiber fungieren wird. Der Projektsponsor und die Netzwerk-Integrationsfigur, Florian Bollen, ist gleichzeitig Gesellschafter einer weltweit tätigen Entwicklungs- und Betriebsgesellschaft für Aussichtsräder, Great Wheel Corporation, und über die AAA Equity Holdings an der singapurischen Projektgesellschaft beteiligt.

Um die Projektgesellschaft herum gruppierten sich der japanische Stararchitekt Kisho Kurokawa, die Ingenieure von Arup sowie Mitsubishi Heavy Industries und Takenaka Corporation. Die beiden letztgenannten Konzerne gehören zu den wenigen Firmen auf der Welt, die ein so kompliziertes Projekt, in dem die meisten Teile maßangefertigt werden müssen, auch bei Rohstoffknappheit durchziehen können. Zu dem Team gesellten sich zudem Rider Hunt für die Bauüberwachung und der TÜV Süd als technische Prüfstelle.

Die singapurische Regierung gewährte der Projektgesellschaft den begehrten Pionierstatus, der erhebliche Steuererleichterungen in dem ohnehin nicht hoch besteuerten Land und ein Filetgrundstück an der Marina Bay für 20 plus weitere 20 Jahre einbrachte. Während der ersten sieben Jahre des Betriebs muss die Projektgesellschaft keine Ertragssteuern zahlen. Danach beträgt die Körperschaftsteuer auf den Unternehmensgewinn

lediglich 20 Prozent.

In der exponierten Lage wäre unter normalen Umständen der Marktpreis pro Quadratmeter so hoch, dass sich ohne erhebliche Wertsteigerungen noch nicht einmal der Betrieb eines hoch profitablen Aussichtsrads lohnen würde.

Im Gegenzug forderte das Economic Development Board, die singapurische Wirtschaftsförderungsbehörde, dass die gesamte mit dem Projekt verbundene wirtschaftliche Aktivität in Singapur stattfindet. Und tatsächlich ließen sich die Great Wheel Corporation mit allen Tochtergesellschaften für die Entwicklung, das Design, den Betrieb und die Vermarktung der Aussichtsräder weltweit mit allen Managern und ihren Familien im Stadtstaat nieder.

Der Kaugummi-Effekt zieht

Die DBM nahm 52 Millionen Euro Eigenkapital für die Projektgesellschaft in ihre Bücher und die Bayerische Hypo- und Vereinsbank Asien gewährte dieser ein Darlehen in Höhe von 70 Millionen Euro. Somit standen die notwendigen Mittel für das 122 Millionen Euro teure singapurische Aussichtsrads samt angegliedertem dreigeschossigem Terminalkomplex, der für die Büros der Projektgesellschaft sowie Gastronomie und Einzelhandel genutzt werden soll, zum Abruf bereit.



© REUTERS

Disziplinierter Stadtstaat:
Singapur bei Nacht

Die DBM bot im nächsten Schritt ihren Kunden eine Beteiligung an der Fondsgesellschaft Singapore Flyer mit einem Kommanditkapital von 50 Millionen Euro an, die sich an der Projektgesellschaft beteiligt. An einem Freitag im Oktober 2005 lagen die Prospekte Punkt zwölf Uhr in den DBM-Filialen, und schon am darauffolgenden Montag waren alle Anteile von deutschen Anlegern gezeichnet.

Die DBM gab auch Kleinanlegern die Möglichkeit, sich zu beteiligen, anstatt durch hohe Mindestbeteiligungen künstlich Exklusivität zu erzeugen. Viele der rund 2000 Eigentümer, deren Anteilshöhe 10.000 bis eine Million Euro beträgt, werden für die Eröffnung des Flyers im Februar 2008 nach Singapur reisen. Deren Interessen

werden durch den hautnah in das Projekt involvierten Fondsinitiator DBM – im Englischen "Arranger" genannt – bis zur geplanten Liquidierung ihrer Anteile wahrgenommen werden.

Das Klischee von Ordnung und Disziplin im Stadtstaat – untermauert durch öffentlichkeitswirksames Kaugummiverbot – diente den deutschen Investoren als vertrauter Ankerpunkt und gab ihnen ein Gefühl von Sicherheit. Für die ABN Amro Bank, die als niederländische Handelsgesellschaft gegründet wurde und für den König den Handel mit Südostasien ("Niederländisch-Ostindien") beleben sollte, liegt die Löwenstadt ohnehin psychologisch näher als viele andere Standorte sogar in Europa.

Für die erwartete jährliche Nachsteuerrendite von 15,9 Prozent im Grundfalle und unter der Voraussetzung, dass die Anteile der Fondsgesellschaft an der Projektgesellschaft von deren Mitgeschaftern durch Ausübung einer Kaufoption im Jahre 2011 erworben werden, gingen die unternehmerisch denkenden Kommanditisten des geschlossenen Publikumsfonds bereitwillig nicht zu unterschätzende Risiken ein. Dazu zählen beispielsweise Bauverzögerungen, unerwartet schwache Nachfrage, Währungsschwankungen und ein medienwirksamer Terroranschlag auf das Prestigeobjekt.

Fahrgäste auf Paletten verpackt

Ein Aussichtsradsprojekt ist reizvoll für Unternehmer, die schnell lernen und handeln. Die Erfahrungskurve, die Aufwand und Volumen ins Verhältnis setzt, geht steil nach unten.

Inkrementelle technologische Verbesserungen bringen schnelle Effizienzgewinne. Beispielsweise könnte das gleiche Rad wie in London, das damals umgerechnet 133 Millionen Euro kostete, heute für 75 Millionen Euro gebaut werden, was rund 56 Prozent des einstmaligen Investitionsvolumens entspricht.

Bildergalerie: Aussichtsräder erobern die Städte

12 Bilder



Klicken Sie auf ein Bild, um die Fotostrecke zu starten.

Anders als in London steigen Fahrgäste in Singapur an einer Seite der vollklimatisierten Kabine, die 25 Personen fasst, ein und an einer zweiten Tür aus, was die Effizienz steigert. Da das Aussichtsräder in Peking wesentlich größer ist als andernorts und man erheblich mehr Fahrgäste erwartet, werden diese auf einer vor ihnen stehenden Transportplattform "vorverpackt".

Diese wird dann an die Kabine des ununterbrochen laufenden Aussichtsrades herangeführt und fährt mit dieser ein Stück mit, sodass die Fahrgäste in Ruhe eingeladen werden können ohne bewegliche Teile zu berühren, was zu Verletzungen führen könnte. Durch das effiziente Verladungssystem in die High-tech-Kapseln, die in Peking 40 Personen fassen, werden wiederum Wartezeiten verringert.

Im internationalen Aussichtsrädergeschäft werden die Karten immer wieder neu gemischt. Wer als Erstes in eine Stadt kommt und ein attraktives Konzept vorlegt, kann sich häufig Filetgrundstücke und Unterstützung von imagebewussten Regierungsstellen sichern, die vielleicht mit Ausnahme von einer Megalopolis kaum Interesse an einem zweiten Rad zeigen werden. Hätte Paris wohl einen zweiten Eiffelturm-Bauer unter die Arme gegriffen?

Die Beispiele des Singapore Flyers und der nachgeschalteten Aussichtsräderprojekte zeigen, wie das erfolgreiche Zusammenspiel eines Netzwerks von kreativen Projektspensoren, Know-how-Trägern und tatkräftigen Finanzgebern sicherstellen kann, dass Visionen nicht nur Halluzinationen bleiben. Durch die evolutionäre Weiterentwicklung getesteter Konzepte, schnelle Anbahnung und rasche Projektrealisierung, insbesondere in Schwellenmärkten, die an Megaprojekte gewöhnt sind, können sogar Pioniere kaltgestellt werden. Der Projektponsor Bollen überzeugte den Finanzier Bone-Winkel durch eine klare Strategie, Tatendrang, die Fähigkeit, wichtige Mitstreiter für seine Idee zu begeistern, und den Mut, Patente in aller Welt aufzukaufen.

Er stach somit selbst den Vorreiter des Aussichtsrädergeschäfts, die Muttergesellschaft des London-Eye-Betreibers, Merlin Entertainments Group, im Rennen um neue Projektstandorte aus. Deren betriebswirtschaftliches Konzept war durch Ausweitung auf Immobilienprojektentwicklung nicht fokussiert genug. Fazit: Nicht immer gewinnt der, der am frühesten startet, auch das Rennen. Ideen gehören nicht dem Erfinder, sondern dem, der sie schnell und profitabel umsetzt.

© manager-magazin.de 2007

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

Mehr zum Thema

- **Bildergalerie:** Aussichtsräder erobern die Städte (03.08.2007)
<http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/0,2828,23621,00.html>
- **Formel 1:** Singapur gibt Vollgas (15.05.2007)
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,482873,00.html>

- **Olympia 2008:** Feuer am Mount Everest (25.06.2007)
<http://www.manager-magazin.de/life/freizeit/0,2828,489872,00.html>
 - **London:** Die teuerste Stadt der Welt (01.06.2007)
<http://www.manager-magazin.de/geld/geldanlage/0,2828,485359,00.html>
-