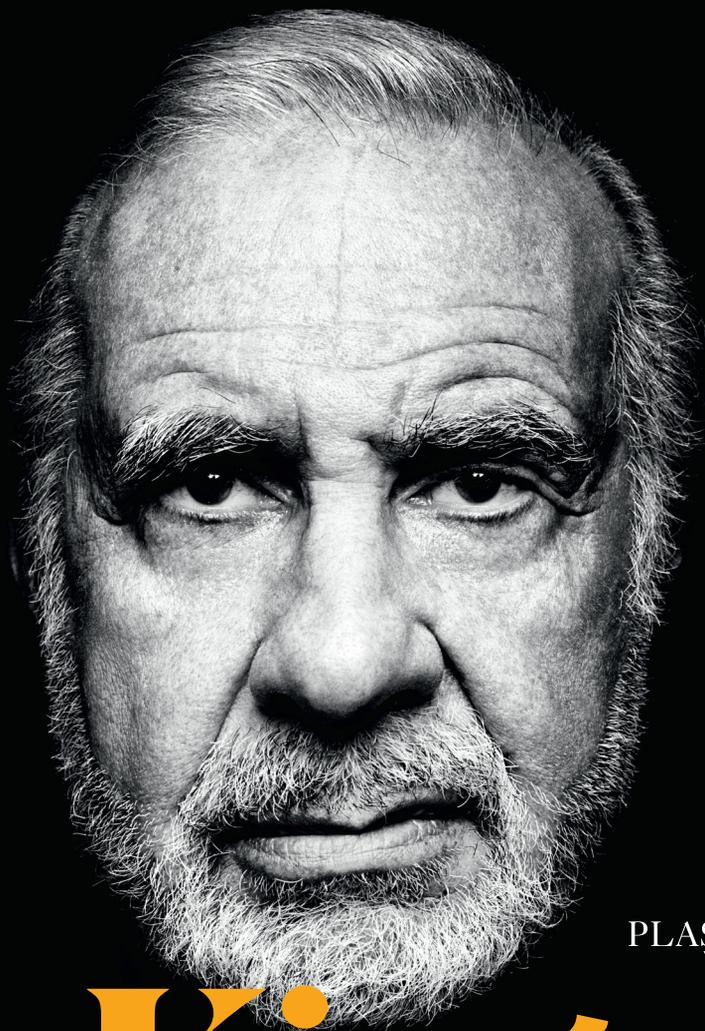


MARK STEVENS



PLASSEN
VERLAG

King Leahn

Die Biografie des legendären Investors

King Icahn • Mark Stevens

M A R K S T E V E N S

King Leahn

Die Biografie des legendären Investors

PLASSEN
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
KING ICAHN: The Biography of a Renegade Capitalist
First Published by Dutton, an imprint of New America Library,
a division of Penguin Books USA Inc.
ISBN 978-0-5259-3613-8

Copyright der Originalausgabe:
Copyright © 1993 Mark Stevens
Introduction Copyright © 2023 Mark Stevens
All rights reserved.

Copyright der deutschen Ausgabe 2024:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Börsenmedien AG
Gestaltung Cover: Daniela Freitag
Gestaltung, Satz und Herstellung: Timo Boethelt
Vorlektorat: Elke Sabat
Korrektorat: Sebastian Politz
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-926-5

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: info@plassen-buchverlage.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag
www.instagram.com/plassen_buchverlage

„Ich schaffe nichts, ich besitze.“

Gordon Gekko im Film „Wall Street“, 1987

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe 2024.	9
Vorwärts	11
Der Kampf, dieses Buch zu schreiben	
Kapitel 1	19
Die milliardenschwere Erleuchtung	
Kapitel 2	31
Von Bayswater nach Princeton	
Kapitel 3	47
Mein Sohn, der Optionshändler	
Kapitel 4	71
Erste Erfolge: Die Geschicke von Unternehmen lenken	
Kapitel 5	103
Reden wie ein Populist, handeln wie ein Plünderer	
Kapitel 6	121
„Angst und Schrecken“ vs. „rigide Verteidigung“	

Kapitel 7	137
Reich werden in den Achtzigern: So leicht wie „einem Baby die Süßigkeiten wegzunehmen“	
Kapitel 8	177
Phillips Petroleum trifft auf die „Barbaren aus der Hölle“	
Kapitel 9	215
Icahn vs. Lorenzo: Die Übernahme von TWA	
Kapitel 10	251
Chairman Icahn: Vorbild oder umgekehrter Robin Hood?	
Kapitel 11	281
Icahn vs. Texaco: Ein weiteres Jahr, weitere 500 Millionen Dollar	
Kapitel 12	337
Kalter Stahl: USX und das Ende einer Ära	
Kapitel 13	359
Und auch der König mit seinem Heer ...	

Vorwort zur deutschen Ausgabe 2024

Zu Weihnachten 2022 erhielt ich eine herzliche Weihnachts-E-Mail von Carl. Er wünschte meiner Familie und mir alles Gute und sprach Segenswünsche für die Feiertage aus.

Die E-Mail war ähnlich wie jede andere frohe Botschaft zum Jahresende, nur mit dem kleinen Icahn-Unterschied:

Es gab keine Möglichkeit, zu antworten, die besten Wünsche zu erwidern oder eine andere Form des Kontakts herzustellen. (Sie war als „No-Reply-E-Mail“ aufgebaut.)

Es war, als ob Carl im Zeugenschutzprogramm wäre.

Je mehr sich die Dinge ändern, desto mehr bleiben sie sich gleich.

Carl ist immer noch so klug, wie der Tag lang ist, aber wenn nicht gerade ein unmittelbares finanzielles Ziel auf dem Spiel steht, zieht es der große Investor vor, menschlichen Kontakt zu vermeiden – so wie er es schon sein ganzes Leben lang getan hat.

Mit 87 Jahren ist er so, wie er immer war: ein Mann auf der Suche nach immer mehr Milliarden, ohne dass es einen zwingenden Grund gibt, sie zu sammeln.

Vor einigen Jahren bat mich *Bloomberg*, einen Nachruf auf Icahn für das Fernsehen aufzunehmen. An einem warmen, sonnigen Tag kam ein Kamerateam zu mir nach Hause, um das Interview zu führen, angeführt von einem *Bloomberg*-Journalisten.

Die letzte Frage brachte mich zum Nachdenken:

Bloomberg:

Was, würden Sie sagen, ist Carls Vermächtnis?

Stevens:

Ich muss sagen, dass er nichts von bleibendem Wert hinterlässt.

Er hat nie etwas erfunden. Er hat nie ein großes Unternehmen

Vorwort

aufgebaut. Er hat nie, wie Steve Jobs zu sagen pflegte, „eine Delle in das Universum geschlagen“.

Carl hat schon immer finanzielle Rätsel gelöst, vor allem, wie man aus dem Unternehmen eines anderen einen Nutzen ziehen kann. Und er ist immer noch damit beschäftigt. Und immer noch scharfsinnig, hartnäckig und großartig darin.

Die Frage ist „Warum?“, worauf Carl immer mit „Warum nicht?“ antworten würde.

Es ist interessant, dass mein Lebensweg dem von Carl insofern ähnelt, als wir beide in Queens, NY, aufgewachsen und, nur um wenige Jahre versetzt, in der kleinen Stadt Bedford, NY, gelandet sind. Außerdem standen Mitglieder meiner engeren Familie Carls Wall-Street-Umfeld nahe (natürlich kommt niemand Carl emotional nahe) und einer meiner Söhne ist in den höchsten Finanzkreisen tätig.

Aber so nah wir uns auch geografisch waren, unser Familiensinn könnte nicht unterschiedlicher sein. Für mich ist er alles. Für Carl hat Geld diesen Stellenwert.

Eine interessante Frage, die mir oft gestellt wird, lautet: „Wie baue ich ein Vermögen auf, wie es Icahn getan hat? Kann ich das auch?“

Meine Antwort lautet: Ja, Sie können es schaffen, aber der einzige Weg dazu ist, Ihr Wissen und Ihren Mut zu sammeln und anzufangen. Beginnen Sie mit der Lektüre von Carls Fahrplan in diesem Buch. Beginnen Sie damit, Ihren eigenen Plan zu erstellen. Beginnen Sie damit, Ihre erste kluge Investition zu tätigen.

Beginnen Sie damit, dass Sie sich von nichts und niemandem aufhalten lassen.

Erreichen Sie Ihre erste Milliarde und schauen Sie sich dann um. Denken Sie nach. Überlegen Sie. Beurteilen Sie.

Und dann fragen Sie sich, ob Sie mehr wollen.

Mehr Milliarden oder mehr von den anderen Freuden, die das Leben bietet.

Vorwärts: Der Kampf, dieses Buch zu schreiben

Es war im Frühjahr 1992, als Carl Celian Icahn zum ersten Mal auf meinem Radar erschien. Ich kannte seine Heldentaten an der Wall Street aus verschiedenen Nachrichtenberichten, aber es wurde alles seltsam persönlich, als ich die große schlaksige Gestalt, die ich im Fernsehen gesehen hatte, durch den Stadtpark meiner Heimatstadt Bedford, New York, laufen sah.

Meine Gedanken rasten.

„Ist dieser Mann, der in verblichenen Tennisshorts und einem zerknitterten Oberteil den Weinladen der Stadt betritt, ist das der gefürchtete Corporate Raider, der Unternehmensplünderer? Ist er nur ein Doppelgänger? Wenn es Icahn ist, was macht er dann hier im verschlafenen Bedford?“

Ich wollte den Mann ansprechen, hielt mich aber zurück, weil ich dachte, dass es sich wahrscheinlich nur um einen weiteren Einwohner der Stadt handelte, der kein Interesse an Icahn und auch keine Beziehung zu ihm hatte. Dennoch schien der Anblick des Mannes einen Nerv zu treffen, und als ich nach Hause zurückkehrte, rief ich einen Nachbarn an, der mit allen Angelegenheiten in Bedford vertraut war. Er antwortete sofort und mit absoluter Gewissheit.

„Oh, ich bin sicher, das war Carl. Weißt du nicht, dass er hier wohnt? Er hat ein großes Grundstück, ein paar Hundert Hektar bei Long Meadow. Und die Kleidung, die aussieht, als hätte er darin geschlafen? Das ist typisch Icahn.“

So nahm eine Odyssee ihren Lauf, die mit einem Besuch in Long Meadow begann, als ich an den imposanten Eisentoren vorbeifuhr, die meine Neugier auf den geheimnisvollen Mann weckten, der dahinter lebte. Ich wollte wissen, wer er war, woher er kam, wie viel Reichtum er

Vorwärts

angehäuft hatte und wie er es geschafft hatte, einer der reichsten Männer Amerikas zu werden, und wühlte mich daher durch das gesamte Material, das ich über Icahn finden konnte.

Ich entdeckte, dass er eine Art Spekulant war, ein Finanzgenie und ein Tyrann, der es geschafft hatte, sich mit dem Unternehmensestablishment anzulegen und dessen Mitglieder zu Maßnahmen zu zwingen, die sie ablehnten. In praktisch jedem Fall errichteten diese Industriekapitäne eine Brandmauer aus Anwälten, um ihre Position zu schützen, und taten alles, um Icahn einzuschüchtern, aber am Ende gaben sie nach oder fügten sich seinen Forderungen auf andere Weise, wodurch er Dutzende oder Hunderte von Millionen Dollar verdiente. Ich begann, mir Icahn als einen Rhodesian Ridgeback vorzustellen, der sich auf die Unternehmens-CEOs stürzte, seine Zähne in ihre Halsvenen presste und sie wie seine Beute zur Strecke brachte.

Das schriftliche Material zu seinen Geschäften war eher dünn gesät und skizzenhaft, und am meisten faszinierte mich, dass es nichts über seine Arbeitsweise zu erfahren gab, was Icahn ausmachte, woher er kam, wer ihn unterstützte, warum er in Bedford lebte, über sein Familienleben (falls er eines hatte). In Anbetracht der Tatsache, dass er sich zu einer wichtigen Kraft in der amerikanischen Wirtschaft entwickelte und ein gefürchteter Name in den Chefetagen war, erschien mir das Fehlen eines detaillierteren Porträts des Mannes merkwürdig.

Ein Zustand, den ich unbedingt ändern wollte.

Daher brachte ich seine Telefonnummer in Erfahrung und rief auf dem Anwesen in Long Meadow an. Überraschenderweise ging er selbst ans Telefon.

„Carl, hier spricht Ihr Nachbar aus Bedford, Mark Stevens.“

In der Stille konnte ich hören, wie er dachte: „Wer zum Teufel ist Mark Stevens?“

„Wenn es um die Pferde geht“, platzte Carl schließlich deutlich irritiert heraus, „dann ist meine Entscheidung endgültig. Keine Reitwege auf meinem Grundstück.“

Der Kampf, dieses Buch zu schreiben

Bedford ist ein Paradies für Reiter und verfügt über ein umfangreiches Reitwegenetz. Es ist in der Stadt üblich und ein Eckpfeiler der lokalen Etikette, den Mitbürgern von Bedford zu erlauben, durch fremde Grundstücke zu reiten. Aber Icahn hält nichts von Etikette, vor allem nichts von den Regeln eines exklusiven WASP-Clubs [den Club der weißen angelsächsischen Protestanten], gegen den er sein ganzes Leben lang angekämpft hat.

„Das hat nichts mit Pferden zu tun“, sagte ich. „Nein, ich werde ein Buch über Sie schreiben und dachte, das sollten Sie wissen. Und vielleicht erlauben Sie mir, Sie zu interviewen.“

Wieder eine bleierne Stille. Ein Schweigen, das ich wie ein ungebetener Gast über mich ergehen ließ.

„Auf gar keinen Fall“, erwiderte Icahn schließlich.

„Sie wollen mir kein Interview gewähren?“

„Das ist nicht das, was ich meine.“

„Würden Sie also so freundlich sein und mir erklären, was Sie meinen?“

Ich wusste aus meinen frühen Recherchen, dass Icahn wohl kaum der „freundliche“ Typ war, aber ich spielte den Naiven, denn ich wusste, dass es eine schwierige Verhandlung werden würde.

Icahn wurde zunehmend ungeduldig: „Sie verstehen nicht, was ich sagen will ... wie auch immer Sie heißen.“

„Und was wollen Sie sagen?“

„Dass es kein Buch geben wird. Niemals. Nada. Schlagen Sie sich die Idee aus dem Kopf.“

Zeit für mich, den Raider zu spielen.

„Da irren Sie sich, Carl“, sagte ich ruhig und sprach ihn absichtlich mit seinem Vornamen an. „Ich schreibe Ihre Biografie, mit Ihnen oder ohne Sie.“

Schweigen. Dann eine Flamme spürbaren Zorns von Mr. Icahn.

„Wenn Sie auch nur einen einzigen Satz schreiben, werde ich Sie so gnadenlos und umfassend verklagen, dass Sie gezwungen sein werden, Ihre Mahlzeiten in Suppenküchen einzunehmen.“

„Wow, wie nachbarschaftlich von Ihnen, Carl.“

Vorwärts

Ich wartete etwa zehn Sekunden, bevor ich ihm den ersten Schuss vor den Bug setzte: „Also gut, ich hoffe, Sie kommen wenigstens zur Verlagsparty, wenn das Buch veröffentlicht wird.“

So begann ein fünfmonatiger Kampf, in dem ich ohne Unterlass bedroht, bis spät in die Nacht angerufen, auf unterschiedlichste Weise eingeschüchtert und vor rechtlichen Schritten gewarnt wurde. Aber zwei Dinge waren unumstößlich: Ich war entschlossen, das Buch zu schreiben, und Icahn war entschlossen, mich daran zu hindern.

Inmitten dieses Spektakels hatte ich bereits begonnen, eine ganze Reihe von Wall-Street-Akteuren zu interviewen – Anwälte, Investmentbanker, Arbitragehändler und Stimmrechtsberater –, von denen viele wenig oder gar nichts für Icahn übrig hatten. Tatsächlich verabscheuten sie ihn, sei es aus Eifersucht oder wegen seiner rücksichtslosen Taktiken.

Wie ein M&A-Chef es ausdrückte:

„Carls Lebenstraum ist es, das einzige Feuerwehrauto in der Stadt zu haben. Wenn dann dein Haus in Flammen steht, kann er dir noch den letzten Penny aus der Tasche ziehen.“

Inmitten unserer Marathongespräche – die praktisch alle von Carl mit einer Drohung nach der anderen eingeleitet wurden – machte ich ihm klar, dass seine Seite der Geschichte niemals in die Erzählung einfließen würde, wenn er nicht kooperieren würde. Da er sich aber sicher war, dass er das Buch im Keim ersticken könne, schien dies sein Kalkül nicht zu ändern.

Bis er mich eines Nachts um 2:43 Uhr anrief.

„Hören Sie, Stevens, warum machen wir das Buch nicht als Partner?“ Bingo. Ein Durchbruch. Dachte ich zumindest.

Carls Idee war es, eine Partnerschaftvereinbarung zu treffen, in der er sich verpflichten würde, über sein Leben zu berichten, und im Gegenzug der Vorschuss und die Tantiemen im Verhältnis 70:30 aufgeteilt würden, wobei, raten Sie mal, wer Anspruch auf die 70 Prozent erhob? Natürlich war ich dagegen, und nach wochenlangem Ringen um eine „faire“ Vereinbarung kamen wir von 70/30 zu 65/35, dann zu 60/40, zu 58/42, zu

Der Kampf, dieses Buch zu schreiben

55/45 und schließlich zu der einzigen Aufteilung, der ich zustimmen würde: 50/50.

Nachdem dies beschlossen war, beauftragte Carl seine Anwaltskanzlei, alles in einem 37-seitigen Vertrag schriftlich festzulegen. Bei der Durchsicht dieses juristischen Wälzers fiel mir auf, dass die gesamte Vereinbarung eine List des Mannes war, der während seiner Princeton-Zeit einer der besten Schachspieler auf dem Campus war.

Warum, dachte ich, sollte sich Icahn für Buchvorschüsse interessieren, die – selbst wenn wir einen Bestseller hätten – nach seinen finanziellen Maßstäben verschwindend gering wären. Zuerst schob ich es auf Carls unersättlichen Appetit auf jeden Dollar, den er beanspruchen konnte, aber eines Abends, nachdem ich ihn in zwei Sätzen Tennis mit 6:0, 6:0 besiegt hatte und er beim Abendessen über seine Niederlage grübelte, stellte ich die Verbindung her. Carl war nicht daran interessiert, irgendetwas mit irgendjemandem zu teilen, zu keiner Zeit. Er wollte die Vereinbarung, die ihm eingeschränkte Genehmigungsrechte für das Manuskript einräumte, um das Buch hinauszuzögern, zu verändern oder anderweitig sein vertragliches Druckmittel zu nutzen, um es ganz und gar zu verhindern. Um zu beweisen, dass er mich tatsächlich überlistet hatte und von Anfang an recht hatte: Es würde keine Biografie geben.

Nach einem weiteren verlorenen Tennismatch in Long Meadow setzte sich Carl mit mir zu unserem üblichen Abendessen um 1 Uhr nachts in seinem Haus zusammen. Ein karger Salat, kaltes Gemüse und Brathähnchen, zubereitet von einer Haushälterin, die mit den Arbeitszeiten des Hausherrn rund um die Uhr nur allzu vertraut war. Seltsamerweise hatte Icahn das Anwesen von der Schauspielerin Jennifer O'Neill gekauft, die von seinem prächtigen Herzstück, einem steinernen englischen Herrenhaus, das direkt aus einem britischen Historienfilm à la „Was vom Tage übrig blieb“ hätte stammen können, begeistert war. Carl entschied sich jedoch dafür, das Haus leer stehen zu lassen und stattdessen in einem eher charakterlosen Haus der oberen Mittelschicht zu leben, das er auf dem Anwesen gebaut hatte, und vertraute mir an, dass „das Haus renovierungs-

Vorwärts

bedürftig ist, sechs Millionen Dollar oder so, und ich habe nicht die Absicht, so viel Geld für die Renovierung eines Hauses auszugeben.“ (Und das von einem Mann, dessen Nettovermögen damals mit 1,2 Milliarden Dollar angegeben wurde.)

Nach dem Abendessen teilte ich Carl die Nachricht mit, von der ich wusste, dass sie einen Wutanfall auslösen würde.

„Ich habe beschlossen, den Vertrag nicht zu unterschreiben, Carl – ich schreibe das Buch allein.“

Iahn erzählte allerlei Unsinn, um seine wahren Absichten zu verschleiern: Es würde Spaß machen, mit mir zusammenzuarbeiten, wir hätten eine Abmachung, die juristische Arbeit habe ihn ein kleines Vermögen gekostet, er müsse hart mit mir ins Gericht gehen, es würden mit Sicherheit Klagen folgen, das Buch würde nicht geschrieben werden – und so weiter und so fort. Er war so aufgewühlt, dass seine Proteste seine Frau Liba weckten, zu der er bestenfalls ein eisiges Verhältnis hatte, und die ihn ermahnte: „Sprich leiser, Carl. Ich versuche zu schlafen.“

Ich wusste, dass eine von Carls effektivsten Fähigkeiten darin bestand, Menschen zu zermürben (ein Einmannteam für chinesische Wasserfolter), und dass er die ganze Nacht mit mir das Buch-Droh-Schachspiel spielen würde, wenn ich es zuließe – aber ich ignorierte das alles (was ihn verrückt machte), verabschiedete mich und verließ den mächtigen, vor sich hin murmelnden Finanzier.

Tatsache ist, dass ich mich unwiderruflich entschieden hatte: Egal wie Carl schimpfte und tobte, drohte und schmeichelte, ich würde das Buch nicht mit ihm machen. Ich wusste, dass es von entscheidender Bedeutung war, völlige kreative Freiheit und journalistische Unabhängigkeit zu haben, und dass ich auf alles, was Carl mir in den Weg stellte, reagieren konnte und würde.

Interessanterweise wandelte sich die Art und Weise, wie Carl anfangs auf meine „Stiff Arm“-Verteidigung reagierte – der verschmähte Herr des Universums, der seinen Willen durchsetzen wollte –, hin zu einem vernünftigen, flexiblen und sogar sehr kooperativen Alter Ego. Nachdem er

Der Kampf, dieses Buch zu schreiben

mir einen Monat lang die kalte Schulter gezeigt hatte (er weigerte sich, Tennis zu spielen oder mit mir im „Nino's“ zu essen, einem Lokal in Bedford, das für seine clubähnliche Atmosphäre, aber sein miserables Essen bekannt ist), rief er mich eines Sonntags um 9:30 Uhr mit einer überraschenden Einladung an.

„Fangen wir an, Mark.“

Ich dachte, das sei einer seiner Schachzüge.

„Anfangen womit?“

„Du willst das Buch schreiben, richtig.“

„Ich schreibe das Buch bereits, Carl.“

„Gut. Na schön. Aber du willst die Insidergeschichte ... oder hast du deine Meinung geändert?“

„Natürlich nicht. Natürlich will ich. Aber ohne Bedingungen, Carl.“

„Ich bitte nur darum, dass du fair bist.“

Carl hatte mir bei vielen Gelegenheiten gesagt, dass er nicht an das Konzept der „Fairness“ glaube. Nicht, wenn es ums Geschäft ging.

„Wenn sich zwei Verhandlungspartner zusammensetzen, um eine Lösung zu finden, zum Beispiel die Aufteilung von 100 Millionen Dollar, dann ist nach gängiger Meinung ein fairer Ansatz immer am besten: idealerweise 50\50“, hatte Icahn gesagt. „Aber ich will 100 Prozent. Warum sollte ich mich mit weniger zufriedengeben?“

Diese Überlegung hatte ich im Hinterkopf, nachdem ich die nun gescheiterte Partnerschaft mit Carl ausgehandelt hatte. Dass er über die Aufteilung der Tantiemen verhandelte, war wahrscheinlich eine List, um das eigentliche Ziel zu verschleiern, das Buch zu blockieren und so 100 Prozent zu erhalten.

Aber, wer hätte es gedacht: Als Carl sagte „Fangen wir an“, meinte er es dieses Mal tatsächlich ernst. Er hatte beschlossen, alles über seinen Hintergrund, seine Motive, seine Ziele, seinen Antrieb, seine Fehden und sogar einiges über sein Privatleben, seine enttäuschende Ehe und seine privaten Gefühle gegenüber seiner damaligen persönlichen Assistentin preiszugeben.

Vorwärts

Die Frage ist: „Warum?“ Und obwohl mir die Antwort in den ersten Monaten unserer offenen Gespräche – bei „Nino’s“, in Long Meadow und an der Küste in Palm Beach – entging, erkannte ich während der intensiven Gespräche und der Tiefe seiner Enthüllungen nach und nach, was Carl motivierte. Der Mann, dem es nach außen hin völlig gleichgültig war, was andere von ihm dachten, war wirklich daran interessiert, dass ein unabhängiger Autor eine Biografie über sein Leben verfasste, die von der ganzen Welt gelesen würde.

Ich glaube, dieser Sturm der Eitelkeit hat niemand mehr überrascht als Carl Icahn selbst.

Eine abschließende Bemerkung: Dieser Hygienefanatiker, dieser distanzierte, relativ lieblose Mann hat viele Eigenheiten, aber er ist bei Weitem der klügste Mensch, den ich je in meinem Leben kennenlernen durfte. In diesem Buch ist das alles festgehalten.

1

Die milliardenschwere Erleuchtung

Einst war ich der reiche Onkel. Jetzt ist er der reiche Neffe.

Elliot Schnall

Im Sommer 1979 reiste Carl Icahn, damals eine relativ fragwürdige Persönlichkeit an der Wall Street mit einer kleinen Maklerfirma und einem Händchen für das Geldverdienen im Optionsgeschäft, nach Miami, um seine Mutter Bella und seinen Onkel Elliot Schnall zu besuchen. Während eines Abendessens mit Onkel Elliot, einem erfolgreichen Geschäftsmann, der schon sein ganzes Leben lang ein Vorbild für Icahn war, machte Carl eine verblüffende Ankündigung: Er wolle ein neues Unternehmen gründen. Er wolle in unterbewertete Unternehmen investieren und diese übernehmen.

Für Schnall, einen schneidigen Salonlöwen, der sich durch den Verkauf einer Firma für Ringbücher einen von Müßiggang geprägten Lebensstil mit Häusern in Palm Beach und Southampton leisten konnte, war die Vorstellung, dass der junge Carl sich Hals über Kopf in ein riskantes neues Abenteuer stürzen würde, geradezu beängstigend.

„Als Carl mir erzählte, dass er sich auf unterbewertete Unternehmen konzentrieren würde, sagte ich: ‚Was? Warum zum Teufel bleibst du nicht

Kapitel 1

an der Wall Street – bei dem, was du kennst? Du willst bestimmt nicht an der Leitung von Unternehmen beteiligt sein. Ich war an der Leitung von zwei Unternehmen beteiligt und ich kann dir sagen, dass du diese Kopfschmerzen nicht brauchst.“

Für Schnall und fast alle anderen Amerikaner in den relativ unschuldigen 1970er-Jahren bestand der Grund, ein Unternehmen zu kaufen, darin, es zu leiten und aufzubauen und es eines Tages seinen Erben zu hinterlassen. Als Carl Schnall bat, sich an seinem ersten Vorstoß in ein unterbewertetes Unternehmen – die in Ohio ansässige Tappan Company – zu beteiligen, sträubte sich derselbe Onkel, der Carl zuvor 400.000 Dollar für einen Sitz an der New Yorker Börse geliehen hatte. Schnall lehnte Carls Antrag ab und sagte: „Zur Hölle damit. Ich ziehe nicht nach Ohio.“ Schnall sah das so: „Wenn man ein Unternehmen übernehmen wollte, musste man dort leben.“

Unbeirrt machte Icahn weiter und wiederholte, was eines der wichtigsten Schlagworte der 1980er-Jahre werden sollte: „Unterbewertet. Unterbewertet. Unterbewertet.“ Dennoch kam er bei seinem potenziellen Geldgeber nicht weiter, der eine Übernahme nur unter dem Gesichtspunkt der traditionellen Unternehmensbeteiligung betrachten konnte.

„Ich sagte zu Carl: ‚Was zum Teufel willst du eigentlich mit Tappan machen? Du weißt doch gar nichts über Öfen. Ich weiß sogar mehr als du, denn ich habe einen besessen, und diese Tappan-Öfen sind lausig.‘ Als Carl erwiderte, dass ich etwas verpassen würde, habe ich sofort zurückgeschossen und entgegnet: ‚Tue ich nicht. Tappan ist nur ein lausiger Herd.‘ Aber für Carl war es im Grunde genommen irrelevant, was das Unternehmen produzierte. Das habe ich damals nicht verstanden.“

Entschlossen, eine weitere Meinung zu der Angelegenheit einzuholen, wandte sich Schnall an einen Freund, der eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung von Akquisitionsstrategien für den hochkarätigen Mischkonzern Litton Industries gespielt hatte. Elliot erinnerte sich daran, dass Litton den Kauf von Tappan in Erwägung gezogen hatte, und erkannte, dass die Due-Diligence-Prüfung des Unternehmens für Carl nun von unschätz-

Die milliardenschwere Erleuchtung

barem Wert sein könnte. Wie sich herausstellte, hatte die ehemalige Litton-Führungskraft einige gute Ratschläge für den angehenden Übernahmekünstler.

„Tappan ist ein mieses Unternehmen“, sagte er zu Schnell. „Sagen Sie Ihrem Neffen, er soll sich an die Wall Street halten, sonst verliert er sein letztes Hemd.“

Als der pflichtbewusste Onkel dem verrückten Plan von Carl den – wie er hoffte – Gnadenstoß versetzte, stellte er stattdessen fest, dass die Warnung überhaupt kein Gewicht hatte. Carls Antwort auf die Warnung von Litton: „Was zum Teufel wissen die denn schon?“

Wie sich herausstellte, nicht sehr viel. Bald darauf begann Icahn einen Kampf um die Kontrolle von Tappan und schüchterte das Management so sehr ein, dass ein weißer Ritter herbeigerufen wurde, um den angeschlagenen Haushaltsgerätehersteller aus den Fängen einer feindlichen Übernahme zu befreien. Aber Carl sollte sich als der große Gewinner erweisen und einen Ertrag von 2,7 Millionen Dollar einfahren, da die Tappan-Aktien mit einem Aufschlag auf Icahns Kaufpreis erworben wurden.

Für Onkel Elliot war es eine Lektion, die er nie vergessen würde.

„Carl war noch ein junger Mann, und mit einem einzigen Geschäft, das sich über einige Monate hinzog, konnte er etwa drei Millionen Dollar verdienen.“ Schnell sagt: „Damals konnte ich nur daran denken, dass kluge Leute zwölf Leben brauchen, um so viel Geld zu verdienen. Das hat mich sehr beeindruckt.“

Doch für Icahn bestätigte die Tappan-Erfahrung lediglich seine Theorie über Unternehmensführungen. Bald darauf erlebte er, wie ein noch verzweifelteres Management ihm seine erste Kostprobe von Greenmailing gab. [Beim Greenmailing handelt es sich um die Taktik, so viel Aktien eines Unternehmens zu erwerben, dass der Unternehmensführung mit einer feindlichen Übernahme gedroht werden kann, und das Unternehmen so zu zwingen, die gekauften Aktien mit einem Aufschlag zurückzukaufen, um die drohende Übernahme zu verhindern.] Zu dieser Zeit hatte

Kapitel 1

Icahn eine Position in einem Unternehmen aufgebaut, das damals außerbörslich gehandelt wurde, sodass er einen erheblichen Teil der ausstehenden Aktien besaß. Als Großaktionär, der um seine Investition besorgt war, teilte Icahn der Unternehmensleitung mit, dass er wesentliche Änderungen in der Art und Weise, wie das Unternehmen seine Geschäfte führte, wünschte. Daraufhin willigte die Unternehmensleitung widerwillig ein, Icahn eine Audienz zu gewähren.

Am vereinbarten Tag erschien Icahn in den Geschäftsräumen des Unternehmens, wo er umgehend zu einer Besprechung mit dem CEO und seinen wichtigsten Mitarbeitern gebeten wurde. In dieser Sitzung hinter verschlossenen Türen trug Icahn seine Litanei von Beschwerden über die Führung des Unternehmens vor, zusammen mit einer Liste von Verbesserungen, die seiner Meinung nach Umsatz und Gewinn steigern würden. Obwohl Icahn dies nie direkt sagte (in dieser Phase des Spiels testete er immer noch seine begrenzte Macht), gab es eine versteckte Drohung, dass der unverblümteste Aktionär des Unternehmens eine Mehrheitsbeteiligung anstreben würde, wenn keine Änderungen vorgenommen würden. Der CEO und sein Team erlaubten dem aufdringlichen Schwätzer, seinen Vortrag zu halten, und hörten sich Icahns Monolog schweigend an. Dann baten sie ihn, in einem Empfangsbereich zu warten, während sich die Geschäftsführung mit einem Investmentbanker beriet, der auf Wunsch des Unternehmens an der Sitzung teilgenommen hatte. In der Überzeugung, ein schlagkräftiges Argument für die Umstrukturierung des Unternehmens geliefert zu haben, schritt Icahn wie ein erwartungsvoller Vater auf und ab und wartete auf eine, wie er hoffte, positive Reaktion auf seinen Plan. Als der Investmentbanker zurückkehrte, begrüßte Carl ihn enthusiastisch. „Was denken sie? Was denken sie?“

Was Icahn nun zu hören bekam, schockierte ihn. Das Gespräch verlief folgendermaßen:

Investmentbanker: „Wissen Sie, Carl, die mögen Sie überhaupt nicht.“

Icahn: „Das ist lustig, ich dachte, ich mache Fortschritte.“