

BANKEN

# Die Kirche des Kapitalismus

Es gibt größere Banken auf der Welt, aber keine einflussreichere: Die Mitarbeiter von Goldman Sachs beraten fast alle Großkonzerne, kaum eine Megafusion läuft ohne sie. Jetzt bereiten sie sich auf ein besonders lukratives Geschäft vor: den Umbau der Deutschland AG.

Es war wie bei Hofe irgendwann im 18. Jahrhundert. Schöne Frauen in feinen Rokoko-Kostümen und Diener in Livree servierten kleine Appetithäppchen. In der festlich geschmückten Prager Oper erklang sanfte Kammermusik. Die Gäste widmeten sich der hohen Politik und dem großen Geld.

Die Kulisse schien durchaus angemessen: Die Finanzaristokraten der Investmentbank Goldman Sachs hielten Hof. Am Eingang der von allen Stühlen befreiten Prager Oper begrüßten die beiden amerikanischen Bankchefs Henry („Hank“) Paulson und John Thain anlässlich der Weltbanktagung Ende September Industrielle, Politiker und Banker zu einem Stehempfang.

Solch eine Demonstration von Glanz und Gloria ist eher ungewöhnlich für die New Yorker Bank. Normalerweise überlassen die Investmentbanker ihren Kunden den großen Auftritt, sie selbst halten sich

dezent im Hintergrund – und beobachten, ob die Unternehmensführer auch befolgen, was sie ihnen ins Drehbuch geschrieben haben.

Goldman Sachs ist nicht die größte, aber die einflussreichste Bank der Welt. Wie kein anderes Finanzinstitut hat es die New Yorker Bank geschafft, das Vertrauen der Lenker der großen Weltkonzerne zu gewinnen. Mit General Motors, Ford und DaimlerChrysler berät sie zeitgleich drei große Autokonzerne. Kaum eine Megafusion in Europa läuft ohne sie. Im vergangenen Jahr haben die Banker Unternehmenszusammenschlüsse im Wert von 1284 Milliarden Dollar eingefädelt.

Traditionell pflegt Goldman Sachs nicht nur gute Beziehungen zu den großen Unternehmensführern, sondern auch zu den entscheidenden Politikern – so entstand ein beispielloses Netzwerk.

Ein ehemaliger Mitarbeiter der Bank beriet Ronald Reagan. Als Bill Clinton 1993

Präsident wurde, stellte sich der Goldman-Sachs-Chef Robert Rubin als Wirtschaftsberater und später als Finanzminister zur Verfügung. „Das Management von Goldman Sachs ist gut genug, ein Land zu führen, nicht nur eine Investmentbank“, sagte Rubin bei seiner Abschiedsrede vor den Führungskräften seiner Firma.

Bescheidenheit ist eine Zierde, die allenfalls im Umgang mit Kunden gepflegt wird. Ansonsten sind die meisten Beschäftigten bei Goldman Sachs der festen Überzeugung, dass sie bei der besten Investmentbank der Welt arbeiten.

Dementsprechend sind die Gehälter, Prämien und Boni. Bankchef Jon Corzine schied 1999 nach internen Querelen aus – mit einem Aktienpaket im Wert von rund 400 Millionen Dollar.

60 Millionen Dollar setzte Corzine dafür ein, Senator des Bundesstaats New Jersey zu werden. Corzine gewann die Wahl. „Mit Geld kann man keine Liebe kaufen, aber

**Goldman-Sachs-Zentralen in New York, Frankfurt, London: Deutschland gilt als der Markt mit dem größten Wachstumspotenzial**





Marcus Goldman



Samuel Sachs,  
Teilhaber seit 1882

**Goldman Sachs** ist im Investmentbanking weltweit führend. Das 1869 von Marcus Goldman gegründete Bankhaus ist seit Jahren spezialisiert auf die großen Übernahmendeals: Ihre Berater haben die Fusion zwischen Daimler und Chrysler eingefädelt, führten Hoechst mit Rhône-Poulenc zusammen und waren bei der feindlichen Übernahme von Mannesmann durch Vodafone beteiligt.

DER SPIEGEL

### Rangfolge der Investmentbanken

nach angekündigten Übernahmen 2000

- |                                   | Übernahmevolument<br>in Mrd. Dollar |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. <b>Goldman Sachs</b> USA       | <b>1284</b>                         |
| 2. <b>Morgan Stanley</b> USA      | <b>1127</b>                         |
| 3. <b>Credit Suisse</b> Schweiz   | <b>945</b>                          |
| 4. <b>Merrill Lynch</b> USA       | <b>780</b>                          |
| 5. <b>Salomon SB</b> USA          | <b>667</b>                          |
| 6. <b>J. P. Morgan</b> USA        | <b>631</b>                          |
| 7. <b>UBS Warburg</b> Schweiz     | <b>371</b>                          |
| 8. <b>Wasserstein Perella</b> USA | <b>282</b>                          |
| 9. <b>Lehman Brothers</b> USA     | <b>257</b>                          |
| 10. <b>Lazard</b> USA             | <b>242</b>                          |
| ...                               |                                     |
| 14. <b>Deutsche Bank</b>          | <b>122</b>                          |

Quelle: Thomson Financial Securities Data

Dornier Luftfahrt, dem Börsengang des Luftfahrtkonzerns EADS oder dem Einstieg bei Mitsubishi und Hyundai.

Die glänzenden Geschäfte verdanken die Finanzstrategen vor allem der Freundschaft zwischen Alexander Dibelius, 40, und Cordes. Der junge Investmentbanker Dibelius war Cordes 1994 zum ersten Mal aufgefallen, als der auf der Gegenseite den Bushersteller Kässbohrer beim Verkauf an Daimler beriet. Prompt erhielt Dibelius den Zuschlag, bei der komplizierten Zerschlagung der AEG zu beraten.

Von diesem Zeitpunkt an waren Cordes und Dibelius ein Team. Beinahe täglich telefoniert der bis vor kurzem für die Unternehmensentwicklung zuständige Vorstand Cordes mit seinem „Sparringspartner“ Dibelius, der ursprünglich mal als Chirurg gearbeitet hat, dann bei der Unternehmensberatung McKinsey in die Lehre ging und mittlerweile zu den Stars unter den deutschen Investmentbankern zählt.

In seinem Büro hat Cordes über ein Dutzend Strategie-papiere von Goldman Sachs griffbereit. Alle haben einen dunkelblauen Einband und nichts sagende Titel wie „Strategic Considerations and Valuation Discussion“. Die Studien bestimmen oft das Schicksal von ganzen Unternehmen und damit von vielen tausend Arbeitsplätzen.

Als gutem Kunden steht DaimlerChrysler das weltweite Know-how der Investmentbank fast auf Knopfdruck zur Verfügung. „Ein Anruf bei Dibelius reicht, und ich halte in 24 Stunden eine komplette Analyse in den Händen“, sagt Cordes. Bei den Analysten, der ersten Karrierestufe bei Goldman Sachs, gehören Nachtschichten zum alltäglichen Job.

In der Europa-Zentrale in London mit ihren 4000 Mitarbeitern werden die Spezialisten für alle europäischen Länder vorgehalten. Gerade sucht Goldman Sachs unter den Hochschulabsolventen der Elite-Universitäten 350 neue Adepten. In einer Broschüre heißt es, dass ein 40-jähriger Berater mindestens 500 000 Mark Jahresvergütung erwarten könne. Gleichzeitig wird davor gewarnt, nur wegen des Geldes anzufangen, die Arbeit sei „einfach zu fordernd dafür“. Eine 80-Stunden-Woche sei eher die Regel als die Ausnahme.

Damit die Mitarbeiter möglichst jede freie Minute ihrem Job widmen können, kümmern sich hilfreiche Geister bei Goldman Sachs in London um die lästigen Dinge des Lebens. Wenn die Spülmaschine zu Hause kaputt ist oder die Hemden gebügelt werden müssen – mit solchem Kram sollen sich die Banker nicht abgeben, sie sollen

sicherlich hilft es, Senatswahlen zu gewinnen“, klagte die „Washington Post“.

Alles ist machbar, weil Geld die Welt regiert – das ist das Credo der Finanzmanager. „Wenn Kapitalismus eine Religion ist, dann wurde Goldman Sachs lange Zeit als die Hauptkirche betrachtet. Ihren Mitgliedern wurde unterstellt, dass sie eine direkte Verbindung zu den Geldgöttern haben“, schrieb der britische „Observer“.

Das mag übertrieben klingen, stimmt aber noch immer – und für die Alte Welt mehr denn je.

Im vergangenen Jahr haben die New Yorker allein in Europa Übernahmen im Wert von 576 Milliarden Dollar beraten. Mit einem Marktanteil von 39 Prozent dominieren sie das gewinnträchtige Geschäft mit den Unternehmenszusammenschlüssen in Europa. Ob Daimler-Benz und Chrysler zusammengehen, Vodafone Mannesmann übernimmt oder die Deutsche Telekom versucht, die amerikanische VoiceStream für über 50 Milliarden Dollar zu schlucken, immer sind die Investmentbanker mit dabei.

Deutschland gilt als der Markt mit dem größten Wachstumspotenzial. Das Land kommt auf ein Viertel des Bruttosozialprodukts der USA, aber nur auf ein Achtel der Fusionsaktivitäten. „Das ändert sich bereits“, sagt Wayne Moore, der im Frühjahr für Goldman Sachs von New York nach Frankfurt gewechselt ist.

Die Amerikaner bauen ihre Präsenz massiv aus. Sie übernehmen als Mieter die Stockwerke 50 bis 60 im Frankfurter Meseturm von der Deutschen Bundesbank. Durch die Steuerreform wird es ab 2002 in Deutschland möglich sein, Unternehmensbeteiligungen steuerfrei zu verkaufen. Der komplette Umbau der Deutschland AG steht bevor, und Goldman Sachs will dafür gerüstet sein.

Die Amerikaner setzen vor allem auf die deutschen Großunternehmen, die sich noch internationaler ausrichten müssten.



**Börsengang von Goldman Sachs\*:** „Langfristig gierig“

Einer der besten Kunden ist DaimlerChrysler. Seit Jahrzehnten ist die Deutsche Bank Hausbank und mit zwölf Prozent immer noch Großaktionär bei dem Autokonzern. Doch Goldman Sachs schnappte dem deutschen Branchenführer die lukrativsten Geschäfte vor der Nase weg. Der Aufsichtsratsvorsitzende bei der Deutschen Bank und bei DaimlerChrysler, Hilmar Kopper, habe dafür Verständnis gezeigt. „Die Deutsche Bank weiß, dass sie noch kein Weltklasseteam hatte“, sagt DaimlerChrysler-Vorstand Eckhard Cordes.

Seit 1995 war Goldman Sachs bei nahezu allen größeren Transaktionen des Daimler-Konzerns beteiligt: bei der spektakulären Fusion mit Chrysler, bei der Zerschlagung der AEG, dem Verkauf von

\* Vorstandsvorsitzender Paulson (r.) und der New Yorker Börsenchef Richard Grasso (2. v. r.) im Mai 1999.

für die Firma arbeiten. Die dunklen Schreibtische, die im Vergleich zu den Zimmern deutscher Banker winzigen Räume, die transparenten Wände sind überall, in New York wie in London oder Frankfurt, gleich. Innerhalb von zehn Minuten, so will es die Unternehmensideologie, kann jeder Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz räumen. Für Individualität ist da wenig Platz. Nur Effizienz zählt.

Andere Investmentbanker nennen Goldman-Sachs-Leute gern Munies – in Anspielung auf die Anhänger des koreanischen Sektengründers San Myung Mun.

Die Angestellten sind sehr loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber. Nur etwa zwei Prozent wechseln im Jahr, in der Branche sind sonst zehn Prozent Fluktuation üblich. „Die Leute sind zu erschöpft, um anderswo hinzugehen“, sagt einer, der noch nicht so lange dabei ist.

Anders als die Konkurrenz wirbt Goldman Sachs keine ganzen Teams, sondern nur Einzelpersonen ab. „Wir wollen keinen Merrill-Lynch-, Morgan-Stanley- oder sonstigen Bankentisch haben“, sagt Dibelius. Denn solche Gruppen bringen ihre eigene Unternehmenskultur mit und sind wie Söldnertrupps auch schnell wieder verschwunden, wenn anderswo höhere Gehälter winken.

Vielen Kunden gefällt die Energie, mit der die Investmentbanker ihre Jobs antre-



**Goldman-Sachs-Kunde Gent (I.)\***  
„Jagen oder gejagt werden“

ten – und ihre Interessen durchsetzen. Schließlich sehen die Berater nur Geld, wenn der Deal klappt.

„Hunt or be hunted“, jagen oder gejagt werden, hatten die Banker von Goldman Sachs 1998 ihre Studie für den Vodafone-Chef Chris Gent überschrieben. Seit John Thornton, mittlerweile Chief Operating Officer bei Goldman Sachs, 1988 der britischen Firma Racal den Vorschlag machte, die kleine Mobilfunktochter Vodafone an die Börse zu bringen, sind die Briten zusammen mit Goldman auf der Jagd. An der Börse wird die Mobilfunkfirma mit über 450 Milliarden Mark trotz der Rück-

\* Mit dem scheidenden Mannesmann-Chef Klaus Esser im April 2000.

schläge immer noch so hoch bewertet wie kein anderes Unternehmen in Europa.

Scott Mead, der Telekom-Spezialist aus der Londoner Europazentrale, hat mit Gent schon zahlreiche Deals durchgezogen. Nahezu täglich steht er mit dem hemdsärmeligen Kricketfan Gent telefonisch in Verbindung. Mit Vodafone hat Goldman Sachs einige hundert Millionen

Mark an Provisionen verdient.

Die Taktik ist immer die gleiche: Vodafone kauft weltweit mit eigenen Aktien Beteiligungen an Telefonkonzernen, behält die Mobilfunksparte und verkauft

den Rest gegen Bargeld an den Meistbietenden. Das hält die Schulden niedrig und macht nebenbei die Investmentbanker glücklich.

So ging Gent auch bei der Übernahme von Mannesmann vor, der ersten feindlichen Übernahme eines großen deutschen Unternehmens. Kaum war der Deal durch, begann die Zerschlagung des Düsseldorfer Konzerns: Die Autotechniksparte Atecs ging für 19 Milliarden Mark an Bosch und Siemens. „Nicht langsamer fahren“, so steht es in Meads neuer Studie an Vodafone-Chef Gent, „es könnte jemand aufholen.“



Die Gewinne aus solchen Geschäften sind exorbitant. Im vergangenen Jahr verzinsten sich bei Goldman Sachs das eingesetzte Eigenkapital mit rund 30 Prozent. „Greedy, but long-term greedy“ (gierig, aber langfristig gierig) lautet das Motto, das jeder Novize in der Bank lernt.

Doch jetzt könnte die Gier der Manager für Goldman Sachs gefährlich werden. Bis 1999 gehörte die Firma zu großen Teilen

den zuletzt 221 Partnern, die für ihre Dienste Anteile erwarben, dieses Kapital bis zu ihrem Ausscheiden im Unternehmen ließen und am Ende als sehr reiche Menschen die Bank verließen.

Dann aber entschieden sich die Partner zum Börsengang. Die Investmentbanker sahen riesige Wachstumschancen. Die eigenen Aktien wurden beispielsweise eingesetzt, um für 6,5 Milliarden Dollar den Aktienhändler Spear, Leeds & Kellogg zu kaufen.

Aber mit dem Börsengang verlor die Firma auch einen Teil ihres Kultstatus. Acht bis zehn Jahre halten die meisten Spitzen-



#### Vorstellung der DaimlerChrysler-Aktie\*

*Seit 1995 glänzende Geschäfte mit Daimler*

kräfte die immer wiederkehrenden Nachschichten und Telefonkonferenzen an den Wochenenden durch. Nun, da sie ihre Anteile an der Börse zu Geld machen können, werden die Topmanager noch schneller ausscheiden, erwarten Insider.

Insgesamt haben noch aktive Partner von Goldman Sachs in den vergangenen Monaten Aktien im Wert von 1,5 Milliarden Dollar verkauft. Einer der Europa-Chefs besserte sein Gehalt innerhalb von

\* An der New Yorker Börse am 17. November 1998 mit den DaimlerChrysler-Chefs Jürgen Schrempp (2. v. r.) und Robert Eaton (2. v. l.).

zwei Monaten um rund 70 Millionen Mark auf. Telekommunikationsspezialist Scott Mead kassierte etwa 35 Millionen Mark.

Ob ein solcher Geldsegen nicht irgendwann die Arbeitsmoral untergräbt, wie Kritiker argwöhnen, bleibt abzuwarten. Ab 2002 dürfen alle 2000 Direktoren, die insgesamt etwa 50 Prozent der Aktien halten, an den großen Geldpott. Dann können sie jährlich bis zu einem Drittel ihrer Aktien am Markt verkaufen.

Der ehemalige Frankfurter Bürochef Paul Achleitner verabschiedete sich Ende 1999 mit einem Aktienpaket im Wert von deutlich über 100 Millionen Mark, von dem er vor kurzem auf einen Schlag Aktien im Wert von 15 Millionen Mark verkauft hat. Er ist nun Finanzvorstand beim Versicherungskonzern Allianz und hat dort wohl etwas weniger Stress.

Doch solche Abgänge müssen für Goldman Sachs kein Nachteil sein. Seit Achleitners Wechsel waren seine ehemaligen Kollegen bei den meisten der größeren Allianz-Geschäfte, für die Investmentbanker gebraucht werden, dabei. Und die Allianz mit ihren gewaltigen Unternehmensbeteiligungen spielt beim Umbau der Deutschland AG eine Schlüsselrolle. CHRISTOPH PAULY