

„Isolierte Betrachtung“

Im Mannesmann-Prozess klagt Ex-Vorstandschef Klaus Esser, er habe enorme Werte geschaffen und sei zu Unrecht beschuldigt. Mit der Realität hat seine Darstellung wenig zu tun.

träge sorgen: An deren Erfolg hängt das Schicksal der Bank – und das von Ackermann.

Radikal wie keiner seiner Vorgänger hat der Schweizer das Institut auf seine Person ausgerichtet. Bevor er 2002 Vorstandssprecher wurde, war der Chef im Vorstand nur Erster unter Gleichen. Bei den Sitzungen des Gremiums, meist am Dienstag, wurde so lange diskutiert, bis die komplette Mannschaft einer Meinung war.

„Das war gelebter Sozialismus“, ätzt ein Vertrauter Ackermanns. Der ließ sich noch vor seiner Amtsübernahme eine streng hierarchische Führungsstruktur genehmigen. Nun befiehlt nur noch einer – Ackermann.

Der Vorstand, früher so etwas wie der Heilige Gral der deutschen Wirtschaft, besteht jetzt nur noch aus vier Personen. Neben Ackermann sitzt mit seinem Stellvertreter Tessen von Heydebreck lediglich ein gelernter Banker mit am Tisch.

Die wichtigen Entscheidungen werden nicht mehr im Vorstand, sondern im so genannten Group Executive Committee getroffen – ein Vorteil für die Investmentbanker, die dieses Gremium dominieren: Deren Gehälter, die teilweise im zweistelligen Millionenbereich liegen und ein Vielfaches der Gehälter der Vorstände ausmachen, müssen nicht offen gelegt werden.

Nach deutschem Aktienrecht sind diese quasi exterritorialen Vorstände kaum zu belangen. Dafür nehmen sie die Rechte der Vorstände gern in Anspruch. Wenn sie mal in Frankfurt sind, stehen Investmentbankern wie Anshu Jain, Kevin Parker oder Michael Cohrs, die den wichtigsten Bereichen der Bank vorstehen, wie selbstverständlich Büros in den beiden Vorstandsetagen zur Verfügung.

Nur: Was hat Ackermann mit diesem Trupp künftig vor?

Er werde nie etwas gegen die Interessen von Aktionären, Mitarbeitern oder Deutschland tun, sagte er am Donnerstag vergangener Woche bei der Präsentation der neuesten Bilanzzahlen. Der Mannesmann-Prozess war eigens für diesen Termin ausgesetzt worden, damit der Deutsche-Bank-Chef seinem Geschäft nachgehen konnte.

Mittelfristig, wenn die Zahlen noch besser sind und der Börsenwert höher, strebe er eine grenzüberschreitende Fusion an, glauben viele Mitarbeiter. Dass das Institut, wie von den Strategen im Bundeskanzleramt gewünscht, mit einem deutschen Konkurrenten zusammengeht, gilt jedoch als unwahrscheinlich. Da sind schon die eigenen Investmentbanker dagegen, die jeden Zusammenschluss mit einer deutschen Bank ablehnen.

Sie wollen lieber ihre Geschäfte in den Vereinigten Staaten und in China weiter ausbauen. Die versprechen weit höhere Boni.

CHRISTOPH PAULY



Angeklagter Esser*: Flops der eigenen Vergangenheit ausgeklammert

Hinweise führen manchmal in die Irre. In der Düsseldorfer Haroldstraße zum Beispiel, auf halbem Wege zwischen Innen- und Wirtschaftsministerium, zeigt ein kleines Schild nach links – Richtung „Mannesmann/Mannesmannufer“.

Dort haben die Mannesmäner erfunden, was dereinst revolutionär war: das nahtlose Rohr. Das war vor 120 Jahren, und es wurde ein Riesengeschäft, das zeitweise mehr als 130 000 Menschen Arbeit gab. Seit vier Jahren existiert der Traditionskonzern nicht mehr. Er wurde ausgeplündert, zerschlagen, verhökert. Auf dem Hochhaus prangt in knalligem Rot der Name des neuen Besitzers: Vodafone.

Tausende verloren nach der Übernahme schlacht ihren Job. Einige profitierten an der Börse vom Untergang. Wer darüber mehr hören will, der geht am Mannesmannufer weiter in Richtung Norden und biegt bald ab nach rechts – zum Landgericht. Dort, im Sitzungssaal L 111, haben Mitarbeiter der Deutschland AG Platz genommen und präsentieren vor der 14.

* Am 21. Januar auf dem Weg ins Düsseldorfer Landgericht.

Großen Strafkammer seit drei Wochen die Gründe dafür, dass sie sich und ihresgleichen einst Millionen zuschachtelten.

Die Prämie von mehr als 16,5 Millionen Euro habe der damalige Vorstandschef Klaus Esser schlichtweg verdient, sagt dessen Mitangeklagter, Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann. Durch herausragende Leistungen und wegen des enormen Wertzuwachses, den Mannesmann unter Essers Leitung verbuchte.

Was ehemalige Mitarbeiter von solchen Argumenten halten, klang am vergangenen Freitag zum ersten Mal an, als der frühere Leiter der Mannesmann-Gesellschaftsabteilung, Götz Müller, in den Zeugenstand berufen wurde.

Nach der Übernahme durch Vodafone, berichtete der Jurist, habe er versucht, sich aus der Konzernzentrale zur Maschinenbautochter Atecs zu retten. Doch auch die wurde wenig später verkauft. Seitdem ist Götz Pensionär, wie viele seiner ehemaligen Kollegen. Dass bei der Übernahme schlacht die Schaffung von Werten im Mittelpunkt stehe, sei schon damals eine ziemlich „isolierte Betrachtung“ des Vorstands gewesen und habe nichts daran geändert, dass „Mannesmann unterging“.

Esser selbst beeindruckten solche Schilderungen wenig. Eigentlich, hatte der promovierte Jurist ein paar Tage zuvor im Gerichtssaal erklärt, sei sein Millionen-Bonus viel zu niedrig ausgefallen. Eigentlich hätte er nur ein Hundertstel dessen bekommen, was in der Wirtschaft sonst „üblich“ sei.

Seine Aussagen sind nicht nur ein eindruckvoller Beleg für die Selbstüberschätzung, denen sich Top-Manager gelegentlich hingeben. Legt man nur ein Zehntel der von Esser als vertretbar erachteten Summe zu Grunde, hätte der Aufsichtsrat ihm bereits 165 Millionen Euro zahlen müssen – obschon er faktisch nur ein halbes Jahr die Geschicke von Mannesmann lenkte. Nach griffiger Vergleichsarithmetik hätte ein gut dotierter Hochschulprofessor dafür 2144 Jahre arbeiten müssen, ein Stahlarbeiter bei Mannesmann 5166.

Esser blendet bei seiner Darstellung auch die ökonomische Realität aus. Zwar ist richtig, dass der Mannesmann-Konzern in den Monaten der Übernahme einen enormen Wertzuwachs verzeichnen konnte. Aber mit den „herausragenden Leistungen“ Essers hatten die oft Schwindel erregenden Kurssprünge wenig zu tun.

Als er im Mai 1999 sein Amt als Vorstandsvorsitzender antrat, befanden sich die Aktienmärkte bereits in einem Telekommunikations- und Internet-Rausch. Weltweit prophezeiten die Analysten den Telefonfirmen enorme Wachstumschancen und gewaltige Gewinne.

Entsprechend rasant kletterten die Kurse, allesamt. Auch die Mannesmann-Aktien schnellten hoch, allerdings nicht deutlich besser als die der Konkurrenten Deutsche Telekom oder Vodafone. Erst Ende Oktober 1999, als die ersten Gerüchte kursierten, dass der britische Handy-Gigant eine Übernahme von Mannesmann plane, setzte sich der Kurs vom Branchenindex ab.

Während der Rest der Branche vom 22. Oktober 1999 bis zur Annahme des Vodafone-Übernahmeangebotes am 4. Februar 2000 einen Zuwachs von 103 Prozent verbuchen konnte, legte Mannesmann um 128 Prozent zu – ein Plus von 110 Milliarden Euro. Diesen Sprung kann Esser jedoch kaum als Ergebnis eigener Leistung reklamieren.

Neue, reale Werte schuf der Mannesmann-Chef in diesen Monaten nicht. Vielmehr spekulierten die Anleger auf ein nochmals verbessertes Angebot durch Vodafone. Diese Hoffnung trieb die Kurse in die Höhe – wie bei jedem anderen feindlichen Übernahmeversuch auch.

„In dieser Phase“, analysiert der renommierte Hamburger Wirtschaftswissenschaftler Michael Adams nüchtern, „hätte man auch einen Gorilla an die Spitze des Unternehmens setzen können.“

Und so ist es denn auch nicht viel mehr als eine geschickt aufgebaute Legende, dass die Mannesmann-Aktionäre durch Essers Leistung viele Millionen verdient hätten. Nur wer Essers Versprechen von einem Sieg der Mannesmann AG nicht traute und die Aktien – gegen seine ausdrückliche Empfehlung – auf dem Höhepunkt der Übernahmeschlacht verkaufte, konnte tatsächlich Gewinne verbuchen.

Aktionäre, die Esser folgten und seinen Visionen von einer rosigen Zukunft des Konzerns ernst nahmen, haben inzwischen mehr als 60 Prozent ihres damals eingesetzten Kapitals wieder verloren.

Und weil die Aktienmärkte nun einmal so funktionieren, dass jedem Verkauf auch ein Kauf gegenübersteht, gibt es mindestens so viele Verlierer wie Gewinner der großen Schlacht. Etwas unterscheidet die beiden Gruppen jedoch gravierend: Die Verlierer setzten auf die „herausragende Leistung“ des Mannesmann-Chefs.

Dass Esser seine Millionen-Prämie wegen der von ihm geschaffenen Werte erhalten habe, sei denn auch ein „ökonomisch unsinniges Argument“, sagt Wirtschaftspraxisprofessor Adams. In Wahrheit habe es sich bei der Zahlung um den „Abkauf einer Machtposition“ gehandelt.

Ohne die in letzter Sekunde ausgehandelte Einigung zwischen Esser und Vodafone-Chef Chris Gent wäre eine Übernahme für die Briten deutlich schwieriger geworden. In einer langen Übergangsphase hätte das Mannesmann-Management wichtige Entscheidungen blockieren können.



Vodafone-Zentrale in Düsseldorf: Völlig zerschlagen

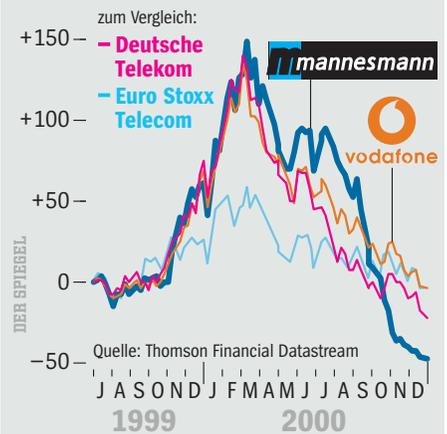
Von dieser Vorgeschichte will der einstige Top-Manager ebenso wenig wissen wie von seiner eigenen Vergangenheit, deren Flops er großzügig ausklammert.

Denn Essers Karriere ist alles andere als eine Erfolgsgeschichte. Schon sein Start als Finanzvorstand bei der Mannesmann-Anlagenbautochter Demag im Jahr 1990 war ein Flop. Beim Bau eines von Esser kalkulierten Stahlwerks im US-Bundesstaat Iowa setzte Mannesmann mindestens 200 Millionen Mark in den Sand.

Weitere Informationen unter www.spiegel.de/dossiers **SPiegel ONLINE**

Schwach im Vergleich

Veränderungen gegenüber Anfang Juli 1999 in Prozent



Das Debakel hinderte den damaligen Mannesmann-Chef Joachim Funk jedoch nicht, Esser 1994 in den Vorstand des Konzerns zu berufen, wo gerade besonders ein Thema heiß diskutiert wurde: der Ausbau der Telekommunikationssparte.

Ein paar hemdsärmelige Manager rund um den späteren Mannesmann-Vorstand Peter Mihatsch hatten die Ausschreibung um die erste private Mobilfunklizenz in Deutschland gewonnen und die exotische Sparte in kurzer Zeit zu einem florierenden Geschäftszweig ausgebaut.

Mit diesem ersten Erfolg wollte sich Mihatschs Truppe jedoch nicht zufrieden geben. Der Mutterkonzern sollte Milliarden freigeben für neue Netze und für den Einstieg ins Festnetzgeschäft.

Wie viele andere Kollegen aus der traditionellen Sparte hatte sich auch Esser lange gegen solche Pläne gesperrt. Er wollte, erinnert sich ein Vorstandskollege, lieber einen „integrierten Maschinenbau- und Anlagekonzern“ aus Mannesmann machen. Das Wagnis, die Telekommunikation gewaltig aufzurüsten, schien ihm zu groß. Wäre der Mannesmann-Vorstand Esser gefolgt, hätte es die Telefonsparte in ihrer späteren Größe wohl nie gegeben. Tatsächlich änderte er seine Meinung über die Zukunftssparte grundlegend erst, als er seinen Widersacher im Kampf um die Funk-Nachfolge ausgeschaltet hatte. Im Mai 1998 verließ Mihatsch den Konzern. Ein Jahr später wurde Esser zum neuen Chef gekürt.

Seine Amtszeit begann der Jurist mit einem Paukenschlag – und seinem gleichzeitig wohl größten Fehler. Für fast 31 Milliarden Euro kaufte er den britischen Mobilfunkler Orange. Vodafone-Chef Chris Gent interpretierte den Coup, wie er wohl gemeint war: als Angriff auf sein Unternehmen.

Drei Monate später war Essers Karriere als Konzernchef beendet, die Zerschlagung von Mannesmann besiegelt, das Millionen-Paket verteilt.

GEORG BÖNISCH,
FRANK DOHMEN