Deutsche Bank

„Warum gerade jetzt?“

Angeschlagen war Hilmar Kopper, der Chef der Deutschen Bank, schon lange. Aber sein Rücktritt kam völlig unerwartet. Am Kurs des größten deutschen Geldkonzerns wird sich jedoch wenig ändern. Koppers Nachfolger gehört zur alten Garde, gilt als geschickt und charmant – und hat einige Pannen zu verantworten.

Ein paar dürre Zeilen, abgefaßt im Verlautbarungsstil kommunistischer Politbüros, mehr gab es nicht – keine Begründung, keine Erklärung.

Nach sieben Jahren als Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank bewies Hilmar Kopper, 61, am Mittwoch der vergangenen Woche ein letztes Mal, daß kommunikative Fähigkeiten nicht zu seinen Stärken gehören.

„Auf eigenen Wunsch“, so die lapidare Bankmitteilung, gibt Kopper mit der Hauptversammlung im kommenden Mai die Spitzenposition bei dem Finanzkonzern auf. Sein Nachfolger wird Börsenfachmann Rolf-Ernst Breuer, 59.

Die Überraschung war perfekt. Koppers Vertrag läuft noch bis zum Jahr 1998. Eine Verlängerung wäre möglich, die für den Vorstand geltende Altersgrenze von 65 erreicht Kopper erst nach der Jahrtausendwende. Noch im Februar antwortete er dem *Manager Magazin* auf die Frage, ob er bis 65 im Amt bleiben werde: „Aus heutiger Sicht ja.“

Im Juli wies er in einem SPIEGEL-Gespräch (31/1996) die Möglichkeit eines vorzeitigen Wechsels in den Aufsichtsrat weit von sich. „Ich muß Sie enttäuschen. Ich habe noch vieles vor.“ Das sei doch nicht falsch gewesen, sagt er heute: „Ich habe noch sieben Monate.“

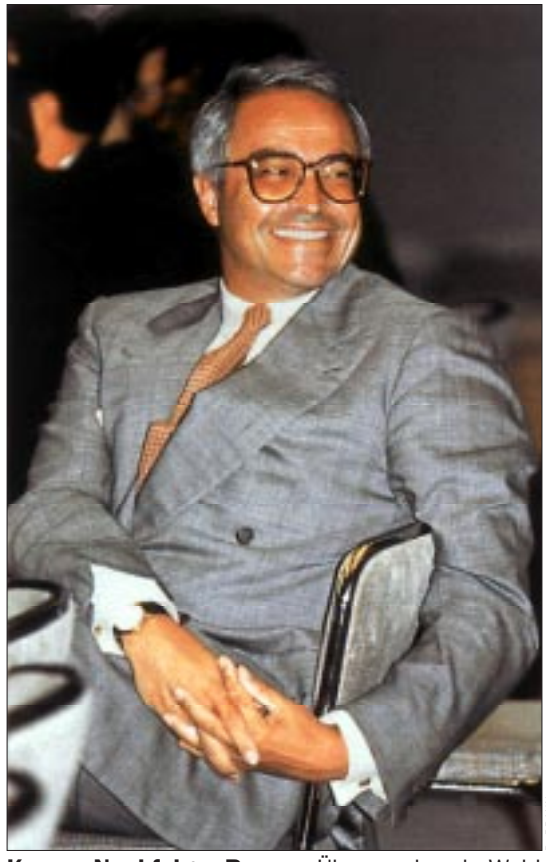
Doch nach der Rücktrittsankündigung fragte sich nicht nur die *FAZ*: „Warum gerade jetzt?“

Ist Kopper etwa von seinen Kollegen aus dem prestigeträchtigen Amt des Sprechers gedrängt worden? Immerhin hatte er durch ungeschickte Auftritte („Peanuts“) dem Image der Bank geschadet. Bei Kunden ist das Institut wenig beliebt, und jetzt droht dem größten deutschen Geldkonzern sogar eine Herabstufung durch die amerikanische Ratingagentur Moody’s.

Oder hatte es Streit über den Kurs des Finanzgiganten gegeben? Im Vorstand mußte Kopper für seinen „reformerischen Übereifer“ Kritik einstecken. Er hatte den Umbau der Bank zum globalen Unternehmen mit Macht vorangetrieben. Das erzeugte viel Frust im Unternehmen, doch die Börse honorierte das ehrgeizige Unterfangen bisher nicht.

Tatsächlich haben die Differenzen im 29. Stock des Deutsche-Bank-Hochhauses, wo der exklusive Führungszirkel tagt, im vergangenen Jahr zugenommen. Ein Machtkampf aber, wie er derzeit etwa an der Spitze des Daimler-Konzerns tobt, paßt nicht zum Stil der Bank und ihrer von Kollegialität geprägten Führung.

Wahrscheinlicher ist, daß Kopper nach 19 Jahren im Vorstand des Tagesgeschäfts und der exponierten Sprecher-Rolle einfach überdrüssig geworden ist – und sein weiteres Leben etwas ruhiger gestalten will.



R. BRAUN

Kopper-Nachfolger Breuer: Überraschende Wahl

Anders als viele deutsche Konzernfürsten ist der Sohn eines westpreußischen Großbauern, der vor 42 Jahren als Lehrling bei der Deutschen Bank anfing, weder von Eitelkeit noch von übermäßigem Ehrgeiz getrieben. Ihm Gegensatz zu seinem Vorgänger Alfred Herrhausen, einem Liebling der Medien, war ihm die öffentliche Aufmerksamkeit eher lästig.

In jüngster Zeit wirkte der bullige Banker zunehmend dünnhäutig. Er war es leid, für Pannen im Verantwortungsbereich seiner Kollegen den Kopf hinhalten zu müssen. „Es macht keinen Spaß mehr“, klagte Kopper im September im engsten Mitarbeiterkreis, als die Deutsche Bank in London einige hundert Millionen Mark einschießen mußte, weil ein Fondsmanager sich verspekuliert hatte.

Nachdem der Aufsichtsrat am vergangenen Mittwoch in der Düsseldorfer Niederlassung der Bank dem Personalpaket zugestimmt hatte, reiste Kopper erst einmal nach Weimar. Dort besichtigte er zusammen mit Bundestagspräsidentin Rita Süssmuth ein Musikgymnasium, das die Deutsche Bank finanziell fördert.

Bei dieser Gelegenheit begründete Kopper einem Redakteur der *Thüringer Allgemeinen* seinen Abgang mit den Worten: „Ich will Jüngere nachrücken lassen.“

Überzeugen kann das nicht. Der designierte Sprecher Breuer ist kaum jünger, und er vertritt auch keine grundsätzlich andere Politik. Es ist weder ein Generations- noch ein Richtungswechsel, der sich da an der Bankspitze vollzieht.

Der war wohl auch nicht beabsichtigt, wie der frühere Vorstandssprecher und heutige Aufsichtsratschef der Bank, Friedrich Wilhelm Christians bestätigt. „Von mir aus hätte Kopper noch zwei Jahre länger machen können.“

Christians selbst hatte den bodenständigen Nicht-Akademiker 1977 in den Vorstand geholt, „als ein Gegengewicht zum Überflieger Herrhausen“. Trotz mancher Mängel in der Außendarstellung sei Kopper für

ihn „der mit Abstand kundigste und erfahrenste Banker des Landes“.

Koppers Rücktritt im Mai 1997, so Christians, sei zwischen ihnen beiden schon zu Beginn des Jahres besprochen worden. Die Vertragsverlängerung im Frühsommer habe allein dem Zweck gedient, den Konzernlenker nicht als einen Manager auf Abruf erscheinen zu lassen.

Bevor er seinen Rückzug ankündigte, so berichten Kopper-Vertraute, habe der Banker noch zwei Dinge durchsetzen wollen: die im Sommer bekanntgegebene neue Gliederung des Finanzgiganten in vier weltweit tätige Unternehmensbereiche und eine Reform der Führungsstruktur.

Eine Rolle bei dem überraschenden Revirement spielte aber auch, daß es der Bank an einem Nachfolger für den bald 75jährigen Christians fehlte. Zeitweilig war dafür der frühere Vorstand Horst Burgard, 67, im Gespräch. Doch Burgard ist zuckerkrank und nicht in der Lage, die bis zu zwölfstündigen Hauptversammlungen der Bank zu leiten. 1997 wird er sein Mandat zugunsten von Vorstand Ulrich Cartellieri niederlegen, der mit Kopper in den Aufsichtsrat wechselt.

Kein Zweifel besteht, daß Kopper sogleich Chef des Gremiums werden wird. Die Wahl durch die Hauptversammlung ist eine Formalie, die Stimmen der Aktionäre werden dort überwiegend von Bankern ausgeübt. Im Aufsichtsrat sitzen auf der Kapitalseite neben Ex-Vorständen Vertreter aus der Industrie, die sich die Banker selbst ausgesucht haben.

Bei dieser Konstellation verwundert es nicht, daß die Aktienkursentwicklung der Deutschen Bank in den letzten Jahren enttäuschend verlief (siehe Grafik Seite 128). Shareholder Value, die Mehrung des Eigentümervermögens, ist für Kopper in jeder Beziehung ein Fremdwort geblieben.

Mit seinem Nachfolger Breuer verbinden Börsianer wenigstens diesbezüglich andere Erwartungen. „Der weiß jedenfalls, daß es Aktionäre gibt“, sagt ein Frankfurter Finanzmann.

Dabei war Breuers Wahl noch überraschender als Koppers Rückzug. Mit dem promovierten Juristen aus dem Rheinland auf dem einflußreichsten Posten der deutschen Wirtschaft hatte niemand gerechnet.

Den späten Karrieresprung verdankt Breuer auch dem eigentümlichen Verfahren, in dem die Bank traditionell ihren Spitzenmann bestimmt. Es begünstigt denjenigen, der sich vorher nicht allzu große Ambitionen hat anmerken lassen.

Traditionell bestimmt allein der Vorstand den Sprecher, und zwar einstimmig, der Aufsichtsrat hat keinen Einfluß. Die ausscheidenden Mitglieder Kopper, Cartellieri und Ellen Schneider-Lenné nahmen an der Wahl Breuers nicht teil.

Geradezu hymnisch feiert die Presse die Bestellung Breuers als einen Glücksgriff. „Der geborene Sprecher der Bank“, lobt die *Börsenzeitung*. „Eine sehr kluge Wahl“, findet die *Frankfurter Rundschau*. Und die *Financial Times* verklärt Breuer zum „Musterbeispiel eines modernen Universalbankers“.

Einhellig wird auch außerhalb der Deutschen Bank erwartet, daß Breuer das Institut in der Öffentlichkeit besser präsentieren wird als sein Vorgänger. Als Börsenpräsident ist er den Umgang mit den Medien seit Jahren gewohnt.

Der stets braungebrannte Finanzmanager ist ein guter Rhetoriker, der selten vom Blatt abliest. Der Banker hat keine Scheu, klar Position zu beziehen. Auf Hauptversammlungen erlebe er „Aktienkultur aus dem Kulturbeutel“, moniert er. Und Bundesbankpräsident Hans Tietmeyer mußte sich von ihm öffentlich vorhalten lassen, er tue zuwenig für den deutschen Kapitalmarkt.

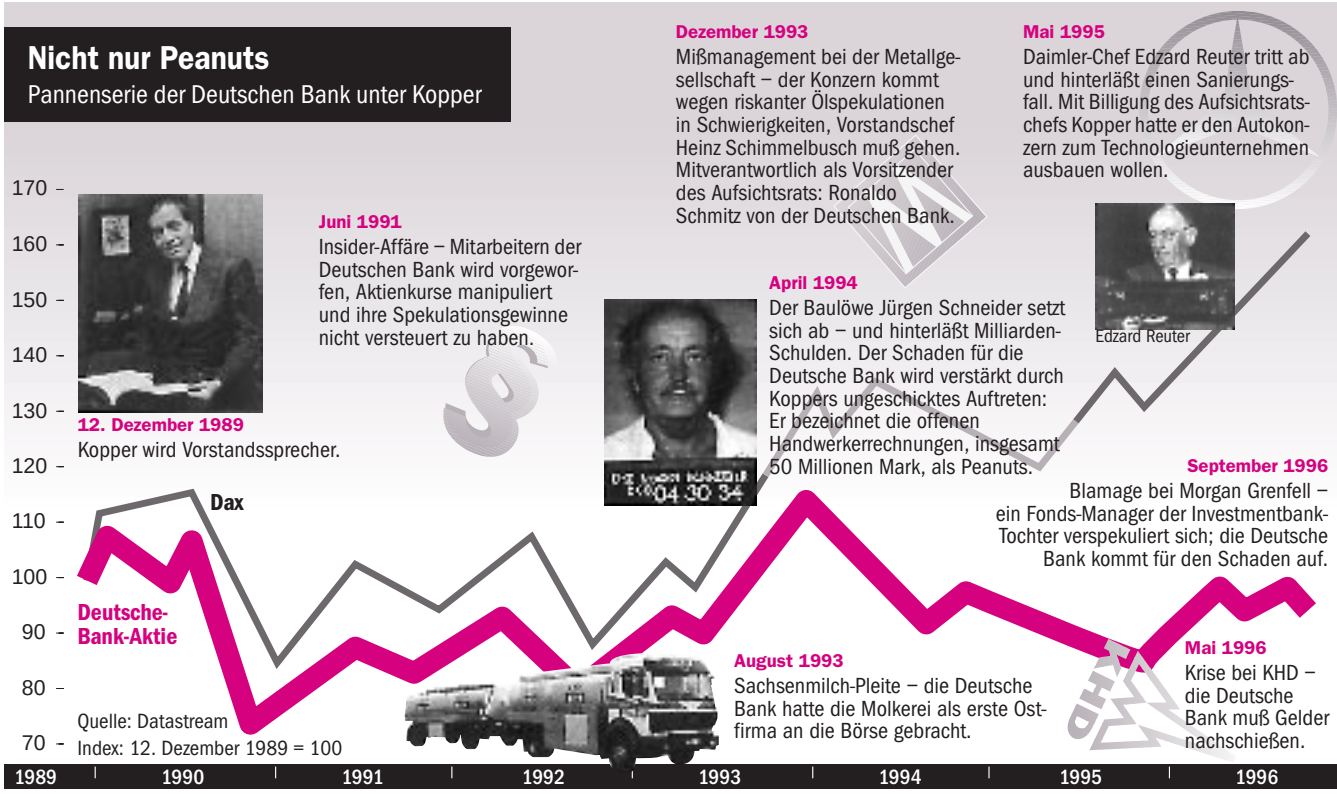
Als Bonner Politiker jüngst kritisierten, daß die Bank Arbeitsplätze und Gewinne nach London verlagere, konterte der CDU-Anhänger Breuer kühl mit dem Hinweis, daß sich die Regierung bei der Postbank-Privatisierung ja auch von einem britischen Institut beraten lasse.

„Schon in der Schule hatte er Biß“, sagt Johann Heinrich von Stein, Professor für Bankwirtschaft an der Universität Stuttgart-Hohenheim, der mit Breuer in Köln das Gymnasium Kreuzgasse besuchte.

Der Vater war in den sechziger Jahren als Vorstandschef der Allgäuer Alpen-

W. v. BRAUCHITSCH

Deutsche-Bank-Chef Kopper: „Ich will Jüngere nachrücken lassen“



milch unter anderem für die Alete-Babynahrung verantwortlich, er vermittelte ihm unternehmerisches Denken. Wie Kopper fing Breuer schon als Lehrling bei der Deutschen Bank an, und wie dieser hat er niemals einen anderen Arbeitgeber gehabt. Seinen Weg nach oben machte er in der Börsenabteilung des Hauses. Seit 1987 sitzt er im Vorstand.

Anders als seine Kollegen wohnt Breuer, der in zweiter Ehe mit der ersten Frau des Hanauer Unternehmers Jürgen Heraeus verheiratet ist, nicht in einem Schlafstädtchen im Taunus. Sein schiefergedecktes Häuschen steht im Frankfurter Stadtteil Sachsenhausen, nach dem Maßstab der Multimillionäre ein eher bescheidenes Heim.

Wegen seines Charmes im persönlichen Umgang genießt Breuer selbst bei Gegnern Respekt. Frankfurter Kursmakler etwa, die durch Breuers Einsatz für eine reine Computerbörse ihr Geschäft verlieren werden, loben seine souveräne Verhandlungsführung. „Er verliert nie die Nerven“, sagt einer. Die Branche verpaßte dem harten Interessenvertreter den Spitznamen „Hackklötzchen“.

Die Lobpreisungen, die der künftige Bankchef Breuer bislang erfuhr, können freilich nicht darüber hinwegtäuschen, daß es an Pleiten, Pannen und Peinlichkeiten in der Vergangenheit nicht gemangelt hat.

Anfang der neunziger Jahre etwa stürzten die Kurse der US-Immobilienfonds Arico und Reta schier lotrecht. Gemanagt wurden sie von dem Schweizer Karl Casagrande, einem Direktor der Deutschen Bank Capital Corporation, der auch noch Firmengelder veruntreute. Breuer war der Chef im Aufsichtsrat und hatte nicht richtig aufgepaßt. Die Bank mußte den Anlegern den Schaden ersetzen.

Wenig später machte Breuer erneut Schlagzeilen in der sogenannten Insider-Affäre, in Wahrheit war es ein Steuerskandal. In einem anonymen Brief wurden der Deutschbanker und drei seiner Mitarbeiter beschuldigt, die Aktienkurse zu manipulieren.

Breuers Chef-Aktienhändler Klaus Nagel sowie der Optionsscheinhändler Manfred Mertens, „Schampus-Manni“ genannt, mußten die Bank verlassen. Der zuständige Generalbevollmächtigte Barthold von Ribbentrop verlor den Job zwei Jahre später, getröstet mit einer Abfindung von vier Millionen Mark. Die Vorwürfe gegen Breuer erwiesen sich als haltlos.

Im April 1993 prognostizierte Breuer als frischgekürter Börsenpräsident, die Aktienkurse würden fallen. Doch der Dax schoß bis zum Jahresende um 38 Prozent in die Höhe. „Nicht die Kurse fielen in ein Loch, sondern Breuer auf die Nase“, kommentierte Börsenexperte André Kostolany.

Breuer mußte sich 1994 sogar gegen das Gerücht wehren, ihm sei die Zuständigkeit für den Wertpapierbereich entzogen worden. Solche drakonischen Maßnahmen aber sind im System Deutsche Bank nicht vorgesehen.

Auch als Aufsichtsrat hatte Breuer nicht mehr Fortüne als sein Kollege Kopper. Der hat als Aufsichtsratsvorsitzender von Daimler-Benz die Milliardenverluste beim Umbau des Konzerns mitzuverantworten.

Breuer sah dem Niedergang der schwäbischen Traditionsfirma DLW AG zu. Seit 1992 steht der Banker dem Aufsichtsrat des Unternehmens vor, das Bodenbeläge, Büromöbel und Autoteile produziert. Als Breuer sein Amt antrat, notierte die Aktie bei über 500 Mark – derzeit dümpelt das Papier bei 90 Mark. Die Firma, die im vergangenen Jahr einen Verlust von 55 Millionen Mark machte, ist ein Sanierungsfall.

Noch schlechter erging es der bayerischen Maschinenbaufirma Maho AG, die Breuer 1986 an die Börse brachte und deren Aufsichtsrat er seitdem vorstand.

Als die Firma in den neunziger Jahren nach einer Zeit maßloser Expansion in die roten Zahlen geriet, setzte Chefkontrolleur Breuer den Zusammenschluß mit dem Konkurrenten Deckel durch. Die Fusion endete 1994 mit einem Konkurs.

Wenig erfolgreich war Breuer auch bei der Beaufsichtigung der Schuhfirma Salamander, an der die Bank mit zehn Prozent beteiligt ist. Wegen verlustreicher Investitionen in der Sowjetunion hat sich deren Börsenwert in den vergangenen beiden Jahren mehr als halbiert.

Aufsichtsratschef Christians hält gleichwohl große Stücke auf Breuer. In dessen Person spiegele sich wie bei keinem sonst die gesamte Bank wider: „Es ist eine glückliche Wahl.“

Auch Kopper gibt sich zufrieden. „Wenn die Leute mich vermissen“, kommentierte er seinen Rücktritt, „dann war es der richtige Zeitpunkt.“ ❑