

„Wir wurden getäuscht“

Deutsche-Bank-Vorstand Ronaldo Schmitz über das Debakel bei der Metallgesellschaft

SPIEGEL: Herr Schmitz, wie fühlt sich ein Bankier und Aufsichtsratschef, wenn ihm vorgeworfen wird, er habe die Geschäfte bei der Metallgesellschaft nicht richtig verstanden?

Schmitz: Es ist dem Aufsichtsrat sogar vorgeworfen worden, er habe damals im Dezember 1993 in Panik gehandelt. Nichts liegt weiter weg von der Realität. Der Aufsichtsrat hat sehr nüchtern und abwägend gehandelt. Innerhalb von 14 Tagen hat er einen weitgehend neu besetzten Vorstand präsentiert. Der hatte dann zügig die Entscheidungen zur Rettung des Unternehmens getroffen. Insofern berühren mich die Vorwürfe nicht.

SPIEGEL: War die Lage bei der Metallgesellschaft so verzweifelt, daß überstürzt gehandelt werden mußte?

Schmitz: Verzweifelte Lage, ja, aber überstürzt gehandelt – nein. Am 3. Dezember 1993 kam Herr Schimmelbusch, der damalige Vorstandsvorsitzende, zu mir, am Nikolaustag noch einmal mit Kollegen. Es war relativ schnell erkennbar, daß die Metallgesellschaft ihre gesamten liquiden Ressourcen verbraucht hatte. Die Gesamtverschuldung lag bei neun Milliarden Mark. Fazit der Beichte des Managements war: Die Metallgesellschaft sah sich nicht mehr in der Lage, im Markt zu reagieren. Es gab keine Möglichkeit mehr, Kredite zu nutzen und sich neue Mittel zu beschaffen.

SPIEGEL: Wie konnte das von heute auf morgen passieren?

Schmitz: Nicht von heute auf morgen. Die Verantwortlichen bei der Metallgesellschaft hatten in den Monaten vor diesem 3. Dezember intensiv daran gearbeitet, alle liquiden Mittel des Unternehmens zu mobilisieren und sie nach Amerika zu schaffen.

SPIEGEL: Und der Aufsichtsrat bemerkte nichts.

Schmitz: Er war nicht informiert worden. Gelegenheit, mit dem Aufsichtsrat über die prekäre Entwicklung zu sprechen oder etwas zu beichten, hatte der Vorstand in überreichem Maße.

SPIEGEL: Wie ist es möglich, daß dem Aufsichtsratsvorsitzenden nicht auffiel, wie abgeräumt wurde?

Schmitz: Das Debakel hat sich ja innerhalb weniger Monate von einem be-

scheidenen Niveau herkommend in gewaltige Dimensionen aufgeschaukelt. Das fiel zu allem Unglück genau zwischen zwei Berichtstermine. Nach den Erläuterungen des Managements war die wahre Lage nicht zu erkennen.

SPIEGEL: Fühlen Sie sich an der Nase herumgeführt?

Schmitz: Wir sind schlichtweg getäuscht worden. Erstens waren die mir überlassenen Vorstandsprotokolle, wie sich in-

zwischen herausgestellt hat, lückenhaft. Und zweitens bekamen wir auf meine gezielte Frage in der Aufsichtsratssitzung am 19. November vergangenen Jahres, ob im Konzern noch über gravierende Risiken zu berichten wäre, von Herrn Schimmelbusch eine ebenso klare Antwort. Die lautete: Nein.

SPIEGEL: Schimmelbusch sah offensichtlich nur ein Liquiditätsproblem.



FOTOS: M. DÄRCHINGER

Bankier Schmitz: „Die Vorwürfe berühren mich nicht“

Herbe Kritik

mußte sich Ronaldo Schmitz gefallen lassen, als die Metallgesellschaft (MG) im Dezember vergangenen Jahres in Schwierigkeiten geriet. Schmitz, 56, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, hätte als MG-Aufsichtsratsvorsitzender – so seine Kritiker – früher merken müssen, daß die Firma in den USA riskante Ölgeschäfte in großem Umfang betrieb. Im Dezember sah der Aufsichtsrat die Metallgesellschaft in einer existenzbedrohenden Liquiditätsklemme. MG-Chef Heinz Schimmelbusch wurde fristlos gefeuert, die Ölkontrakte wurden mit großen Verlusten liquidiert. Die Ölhändler der MG in den USA hatten langfristige Lieferverträge über

kurzfristige Terminkontrakte gesichert. Als der Ölpreis fiel, mußten sie für die Sicherungsgeschäfte Geld nachschießen und gerieten in Schwierigkeiten. Neue Mittel wollte der Aufsichtsrat jedoch nicht bewilligen. Kritiker in den USA wie der Ökonom Merton Miller, ein Nobelpreisträger, werfen Schmitz vor, er habe die Geschäfte nicht verstanden und gerade durch übereilte Verkäufe bei der Metallgesellschaft hohe Verluste verursacht. Schmitz kam 1990 vom Chemiekonzern BASF zur Deutschen Bank. Er übernahm im März 1993 den Vorsitz im Aufsichtsrat der Metallgesellschaft. Er wird künftig für das Investmentbanking verantwortlich sein, das die Deutsche Bank über London verstärkt betreiben will.

Das Gespräch führten die SPIEGEL-Redakteure Peter Bölke und Rudolf Wallraf in seinem Büro in Frankfurt am Main.

Schmitz: Die Erschöpfung der liquiden Mittel stellt in jedem Unternehmen Alarmstufe eins dar. Das sollte niemand verniedlichen. Es wurde uns jedenfalls schnell deutlich, daß die Beschaffung neuer liquider Mittel nicht möglich sein würde. Je mehr dann über die Ölgeschäfte bekannt wurde, um so mehr war klar, daß es auch ein ganz gravierendes Ertragsproblem geben würde. Die Wirtschaftsprüfer rieten dringend zu einer vorsichtigen Bilanzierung. Die Dinge nahmen den bekannten Lauf.

SPIEGEL: Die Kreditlinie von 1,5 Milliarden Mark eines Bankenkonsortiums hätte helfen können. Warum wurde sie nicht in Anspruch genommen?

Schmitz: Ich muß mit einem Irrtum aufräumen. Die Kreditlinie war als Auffanglinie für ein Commercial Paper Program der Metallgesellschaft, einer Art kurzlaufender Anleihe, gedacht. Überdies gab es eine wesentliche Bedingung: Wenn sich die Lage der Gesellschaft gravierend verschlechtern sollte, durfte der vereinbarte Kredit nicht ohne weiteres genutzt werden – die Banken mußten ausdrücklich zustimmen.

SPIEGEL: Im Zeitalter des Telefax doch kein Problem.

Schmitz: Das war in der Dramatik der Entwicklung nicht möglich. Die Zustimmung von über 40 Banken wäre nicht zu erhalten gewesen. Und vergessen Sie nicht die Zweckbindung des Kredites. So kam es dann zu einer von der Deutschen und der Dresdner Bank gemeinsam gewährten neuen Kreditlinie, allerdings unter verschärften Konditionen.

SPIEGEL: Warum wurden Hilfsangebote etwa der Chemical Bank nicht akzeptiert?

Schmitz: Wir warteten doch begierig, Angebote zu bekommen. Eine Weile hatten wir sogar die Hoffnung, daß es gelingen könnte, das Geschäft in toto abzustoßen. Es gab aber niemanden, der die Risiken übernehmen wollte.

SPIEGEL: Die Kuweiter hätten als größter Einzelaktionär die Verpflichtungen übernehmen können.

Schmitz: Ein prominenter Vertreter Kuweits sitzt im Aufsichtsrat. Er hatte reichlich Gelegenheiten, Fragen aus dem Gremium, ob er nicht helfen könne, zu beantworten.

SPIEGEL: Wurde bei der Metallgesellschaft wild spekuliert, oder hat sich da einer bei normalen Geschäften nur ein bißchen verkalkuliert?

Schmitz: Verkalkuliert ist wohl ein Witz. Am Anfang des Geschäftsjah-

res betrug das Volumen im Ölgeschäft 19 Millionen Barrel. Am Ende waren es rund 160 Millionen Barrel, ein für die Metallgesellschaft existenzgefährdendes Volumen. Damals fiel die Aussage: Wäre dies die Ölposition der Shell – du großer Gott!

SPIEGEL: Hilmar Kopper, der Vorstandssprecher der Deutschen Bank, meinte damals, die Firma habe ein reines Liquiditätsproblem.

Schmitz: Das war der Erkenntnisstand vom 7. Dezember. Auch ich hatte keinen anderen.

SPIEGEL: Kritiker wie der amerikanische Ökonom Merton Miller behaupten, mit etwas mehr Geduld wäre alles



„Die Erschöpfung der liquiden Mittel stellt Alarmstufe eins dar“

gutgegangen. Die Metallgesellschaft hätte nicht ihre Perlen verkaufen und Arbeitsplätze abbauen müssen.

Schmitz: Das ist doch nicht wahr. Miller ging unter anderem von der falschen Voraussetzung aus, daß die Kreditlinie nicht zweckgebunden war. Die Liquidität war erschöpft; weitere Verschuldung nur unter stringenten Bedingungen möglich. Außerdem war die Metallgesellschaft Verpflichtungen eingegangen, die sehr schwer zu bewerten waren.

SPIEGEL: Was für Verpflichtungen?

Schmitz: Beispielsweise Terminkontrakte, in denen Lieferungen von Benzin, Diesel oder Heizöl zu einem späteren Zeitpunkt und zu einem festen Preis vereinbart waren. Zur Risikoabsicherung wurden gegenläufige Kontrakte kurzfristiger Art abgeschlossen. Sie verpflichteten die Metallgesellschaft zur Abnahme von Öl. Als die Preise fielen, mußte die Metallgesellschaft für die Absicherungsverträge Geld nachschießen. Ihre Gewinne bei den langfristig angelegten Verträgen

konnte sie aber nicht kurzfristig realisieren, wenn sie denn überhaupt realisierbar waren.

SPIEGEL: Dann war es doch nur eine Frage der Zeit. Überbrückungskredite hätten geholfen.

Schmitz: Es waren gravierende Fragen zu klären. Bekomme ich dieses Geld, das ich jetzt auf den Tisch lege, eines Tages von meinen Kunden wieder? Da gab es Zweifel. Wann bekomme ich dieses Geld wieder? Das kostet Zinsen. Sind die Verträge, die ich mit diesen Kunden habe, wasserdicht? Viele waren es nicht. In der Summe der Probleme und der Kürze der Zeit war das nicht zu lösen.

SPIEGEL: So honorige Kunden wie Chrysler oder Coca-Cola lassen doch keine Verträge platzen.

Schmitz: Ein beachtlicher Teil der Kunden hatte flexible Verträge und konnte die Annahme vertraglicher Lieferungen bis zu zehn Jahre hinausschieben. Bei anderen Kunden war die Kreditfähigkeit und die Solvenz nicht so schnell zu ermitteln.

SPIEGEL: Sind solche Geschäfte üblich?

Schmitz: Das System, lang laufende Terminkontrakte mit kurzfristigen Termingeschäften abzuschließen, ist keineswegs üblich.

SPIEGEL: Arthur Benson, der gefeuerte Ölhändler der Metallgesellschaft in den USA, galt als Spezialist. Er behauptet, Ihnen schon im Sommer letzten Jahres das

System und das Risiko der Geschäfte verständlich gemacht zu haben.

Schmitz: Das war keineswegs so. Ich war im Juli 1993 in New York und habe dabei auch die US-Tochter der Metallgesellschaft besucht. Über die Details des Ölgeschäfts wurde sehr kurssorisch hinweggegangen. Bei mir wurde der Eindruck erweckt, daß alles zum besten bestellt sei.

SPIEGEL: Zu diesem Zeitpunkt war unter Ölhändlern längst bekannt, daß die Metallgesellschaft ein zu großes Rad drehte.

Schmitz: Im nachhinein läßt sich so etwas immer leicht behaupten. Bis Dezember 1993 war auch in keiner mir zugänglichen Publikation darüber etwas zu lesen.

SPIEGEL: Sie wollen damit vorsichtig ausdrücken, der Aufsichtsrat habe nicht geschlafen.

Schmitz: Sie sollten bei Ihrem vorsichtigen Vorwurf berücksichtigen, daß die Metallgesellschaft eine Fülle gravierender Probleme mit sich herumschleppte: Schiess, Kolbenschmidt, Hütten. Wäh-

rend der Aufsichtsrat im Inland gut beschäftigt war, drehte jemand in New York im verborgenen ein Rad.

SPIEGEL: Sie halten nicht viel von dem damaligen Firmenchef Schimmelbusch.

Schmitz: Wir haben uns beide um eine gute Zusammenarbeit bemüht. Es hat sich bei mir allerdings im Laufe der Monate ein gewisses Unwohlsein eingestellt.

SPIEGEL: Wodurch?

Schmitz: Die Metallgesellschaft zählte zu den kompliziertesten Unternehmen in Deutschland. Vom Bergbau in Papua-Neuguinea über Hütten in Deutschland bis zum Umweltservice bot sie ein kunterbuntes Sammelsurium von Produkten und Dienstleistungen, wie es kein anderes deutsches Unternehmen aufweist. Herr Schimmelbusch war dieser Herausforderung nie gewachsen. Er ist immer ein Händler geblieben. Darin liegt zum Teil die Tragik der Metallgesellschaft.

SPIEGEL: Warum haben Sie ihm dann noch im November 1993 den Vertrag verlängert?

Schmitz: Darüber ist im Aufsichtsrat damals intensiv diskutiert worden. Es ist nicht einfach, den Vorstandsvorsitzenden eines deutschen Unternehmens, der mit seinem Unternehmen nicht gegen die Wand gefahren ist und der nicht mit einem gestohlenen silbernen Löffel entdeckt wurde, seines Amtes zu entheben.

SPIEGEL: Das überzeugt nicht. Nach Ihrer Analyse hätte Schimmelbusch auch ohne das Ölfiasco gefeuert werden müssen.

Schmitz: Es gab tiefbegründete Zweifel gegen ihn. Diese äußerten sich darin, daß ihm mit dem neuen Vertrag auch gleichzeitig ein Plan für die näch-

sten Jahre mit auf den Weg gegeben wurde.

SPIEGEL: War Schimmelbusch so massiv in die Ölgeschäfte eingestiegen, um seine Probleme im Konzern auf einen Schlag lösen zu können?

Schmitz: Ich weiß es nicht und werde es vielleicht auch nie erfahren. In den USA hatte man jedenfalls einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern große Freiräume eingeräumt und ihnen den Eindruck vermittelt, daß sie einen Beitrag zur Verbesserung der Bilanz leisten könnten.

SPIEGEL: Heute stünde die Metallgesellschaft ohne Ihre Einmischung vielleicht gut da. Der Ölpreis zog inzwischen gewaltig an.

Schmitz: Was heißt hier Einmischung? Im übrigen, wenn man weiß, wie die Kugel im Kasino gelaufen ist, läßt sich leicht über die richtige Strategie reden.

SPIEGEL: Bei der Metallgesellschaft waren Spieler am Werk?

Schmitz: Mich erinnern die Ereignisse in der Endphase jedenfalls an die Situation im Kasino, wenn sich der Spieler, der sein ganzes Geld verloren hat, umdreht und sagt: Leih mir bitte Geld, damit ich weitermachen kann.

SPIEGEL: Ein Gutachten unabhängiger Prüfer über die Rolle von Vorstand und Aufsichtsrat sollte schon im Oktober vorliegen. Warum ist es noch nicht da?

Schmitz: Es wird rechtzeitig zur Hauptversammlung im März vorliegen. Die Prüfer nehmen sich nämlich noch den Komplex Castle vor, den wir am Jahresanfang in seiner fürchterlichen Tragweite nicht ermessen konnten und der uns dann enorm zu schaffen gemacht hat.



„Es hat sich im Laufe der Monate ein gewisses Unwohlsein eingestellt“

SPIEGEL: Mit der Raffineriefirma Castle hatte die Metallgesellschaft unter Schimmelbusch und Benson Abnahmeverträge geschlossen . . .

Schmitz: . . . und Mitarbeiter der Metallgesellschaft haben im Zusammenhang mit der Emission von Castle-Aktien deutliche Vorteile erlangt.

SPIEGEL: Bei der Auflösung der Verträge mit Castle vor einigen Wochen hat das amtierende Management der Metallgesellschaft offenbar eine phantastische Summe gezahlt.

Schmitz: Die Verarbeitungsmargen, also die Gewinnspannen, die Castle zugestanden wurden, lagen so deutlich über denen des Marktes, daß der Fortbestand der Castle-Verträge zu einer Auszehrung der neuen Metallgesellschaft geführt hätte. Es war also dringend notwendig, diese Beziehung zu kappen. Dafür war ein Preis zu zahlen.

SPIEGEL: Die hohen Verdienstspannen für Castle bestärken Sie in dem Verdacht, daß tatsächlich einige Mitarbeiter der Metallgesellschaft an Castle gut verdient haben?

Schmitz: Fest steht, daß die Verträge so ungewöhnlich waren, daß Sie niemanden in der Wirtschaft finden werden, der bereit wäre, unter ähnlichen Umständen Verträge einzugehen.

SPIEGEL: Hat sich auch Schimmelbusch persönlich bereichert?

Schmitz: Das müssen die Gutachter klären sowie die Staatsanwaltschaften in New York und Frankfurt. Die Ergebnisse können sehr wohl Gegenstand von Prozessen werden.

SPIEGEL: Herr Schmitz, wir danken Ihnen für dieses Gespräch. □



Terminbörse in New York: Zu großes Rad im verborgenen gedreht

D. OTFINOWSKI