lers smarter Kronprinz Martin Blessing kurz darauf Zweifel an den eigenen Zahlen einräumen. „Die Frage, wie die ganzen Themen zu bewerten sind, ist noch offen“, sagte er. Müller ergänzte später, „es wäre gut, wenn sich die internationalen Regulatoren zusammensetzen und einheitliche Regeln vorgeben“.

Wen Müller, zugleich Präsident des Bundesverbandes deutscher Banken, damit gemeint hat, wissen auch seine engsten Mitarbeiter nicht so recht. Denn weder die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) noch eine ausländische Kontrollbehörde sind dafür verantwortlich.

Dennoch sei der Kontakt zwischen Banken, Wirtschaftsprüfern und BaFin „noch nie so intensiv gewesen“, sagt der Sprecher einer Großbank. Keiner will später dafür verantwortlich gemacht werden, wegen falscher Bewertungsmethoden viel zu gut oder viel zu schlecht bilanziert zu haben. Proteste wütender Aktionäre möchte niemand riskieren.

Jetzt hoffen alle „auf eine inoffizielle Direktive der BaFin und bauen entsprechend Druck auf“, vermutet ein Frankfurter Unternehmensberater. Derweil schweigen die Bankenwächter zu dem Thema eisern. Und im Fall der Deutschen Bank übernimmt dann gleich die Konkurrenz eine erste Schadensprognose: 625 Millionen Euro müsse Ackermann wohl abschreiben, schätzt JP Morgan Chase.

Auch bei der Dresdner Bank schwitzen die Buchhalter. Der Mutterkonzern Allianz besaß Ende Juni insgesamt für 35 Milliarden Euro Wertpapiere, die mit Hypotheken oder anderen Forderungen besichert waren. Wie dieser Berg zu bewerten ist, kann derzeit niemand sagen.

Die USA sind da einen Schritt weiter. Investmentbanken wie Lehman Brothers, Morgan Stanley, Bear Stearns und Goldman Sachs veröffentlichten vergangene Wochen ihre Quartalsberichte. „Da gab es trotz Gesprächen keine Vorgaben der US-Börsenaufsicht“, so ein Insider. „Jeder hat das individuell gemacht, das zeigen die extremen Unterschiede in den Resultaten.“

Besser dürfte es so schnell nicht werden: Denn die Banken haben in den USA nicht nur mit faulen Immobilienkrediten gehandelt, sondern auch mit Konsumentenkrediten. Wer gerade erst sein Haus verlor, weil er die Raten nicht mehr zahlen konnte, dürfte kaum noch Luft haben, die anbezahlte Waschmaschine oder das neue Auto abzustottern.

Deutsche-Bank-Chef Ackermann übt sich dennoch in Zuversicht: „Ich erwarte, dass die Investoren in den kommenden Monaten zurückkommen und die Märkte sich normalisieren. Die Voraussetzungen dafür sind geschaffen, und wir sehen bereits erste ermunternde Signale in diese Richtung.“ Beat Balzli

HANDEL

Profit statt Wachstum

Kurswechsel bei Metro: Der künftige Chef des Handelskonzerns soll das Vermögen der Hauptaktionäre mehren. Wird das global operierende Unternehmen jetzt zerschlagen?

Die Spezies der Alphatiere ist an der Spitze großer Unternehmen weit verbreitet. Sie zeichnet ein extremer Machttrieb aus und eine eher unterentwickelte Kompromissbereitschaft. Selbstzweifel sind ihr fremd.

Dumm nur, wenn in einem Unternehmen zwei Vertreter dieser Spezies aufeinandertreffen. Dann muss, eher früher als später, einer weichen.

Metro nicht nur zwei machtbewusste Manager gegenüber, sondern auch zwei völlig unterschiedliche Unternehmensphilosophien. Und so wurde aus dem Kampf zweier Egos ein Lehrstück über den Wandel der deutschen Wirtschaft in Zeiten des Shareholder-Value.

Körber vertritt den traditionellen Ansatz. Er will einen Global Player schaffen, einen weltweit operierenden Handels-



SCHROTH / ULLSTEIN BILD

Media-Markt-Filiale (in Berlin): *Die ganze Strategie in Frage gestellt*

Bei der Metro AG dauerte es keine zwei Jahre, bis es so weit war. Anfang 2006 war der frühere Mercedes-Chef Eckhard Cordes an die Spitze des Familienkonzerns Haniel gerückt, zu dessen Imperium auch ein stattlicher Anteil Metro-Aktien gehört. Cordes, 56, übernahm den Vorsitz des Metro-Aufsichtsrats und ließ keinen Zweifel, dass er diese Rolle sehr aktiv ausfüllen wollte.

Bis dahin hatte Hans-Joachim Körber, 61, den Handelskonzern weitgehend unbehelligt von Vorgaben der Eigentümer geführt. Der Mann mit dem Schnauzbart baute vor allem die Internationalisierung des Konzerns auf, er eröffnete Cash & Carry-Märkte der Marke Metro und Elektronikläden der Marken Saturn sowie Media Markt rund um die Erde, vor allem in Osteuropa und Asien. Selbst Vietnam ließ er nicht aus.

Körber setzte auf Wachstum – Cordes auf Profit. Plötzlich standen sich bei der giganten mit Sitz in Deutschland. Er weigert sich, die wenig ertragreiche Lebensmittelkette Real zu verkaufen, und will sie stattdessen sanieren. Das schafft mehr Einkaufsmacht gegenüber den Lieferanten im Inland – und eine Marke mehr für die Expansion im Ausland.

Cordes ist ein Zahlenmensch. Er analysiert Geldströme und Kapitalrenditen. Er handelt eher wie ein Portfoliomanager, der Gewinne mit dem Kauf und Verkauf von Unternehmensbeteiligungen erzielt.

Von Anfang an stellte Cordes Körbers Strategie in Frage – und damit die ganze Metro AG. Synergien zwischen den einzelnen Bereichen vermag er nicht zu erkennen, die Metro-Töchter Real und Kaufhof würde er am liebsten loswerden, sie vernichten aus seiner Sicht Kapital. Saturn und Media Markt könnten an die Börse gebracht, das Cash & Carry-Geschäft noch aggressiver ausgebaut werden.

Die Immobilien der Gruppe sollen ausgegliedert, vielleicht sogar verkauft werden. Immerhin verfügt Kaufhof über beste Innenstadtlagen in Deutschland, und die Metro-Grundstücke in aufstrebenden Ländern wie China dürften in den vergangenen Jahren auch erheblich an Wert gewonnen haben.

Die Metro-Zentrale, die immerhin 400 Leute beschäftigt, hält Cordes schon heute für überdimensioniert. Sie dürfte erheblich verkleinert werden. Am Ende seines Umbaus könnte sie völlig überflüssig werden, vom heutigen Handelskonzern Metro bliebe dann nur noch dessen Keimzelle, Cash & Carry, übrig.

Das Konzept jedenfalls erinnert an die Methoden, mit denen Thomas Middelhoff den Konzern KarstadtQuelle, der heute Arcandor heißt, zu sanieren versucht. Der frühere Bertelsmann-Chef arbeitet dabei auch mit Alexander Dibelius, dem Deutschland-Chef der Investmentbank Goldman Sachs, zusammen. Die Karstadt-Immobilien wurden an eine Goldman-Tochtergesellschaft verkauft.

Dibelius, 47, ist auch ein enger Vertrauter von Cordes, seit die beiden 1998 gemeinsam mit dem damaligen Daimler-Chef Jürgen Schrempp die Fusion des Stuttgarter Konzerns mit dem amerikanischen Autobauer Chrysler vorbereiteten.

Dieser Mega-Deal erwies sich zwar im Nachhinein als gewaltige Geldvernichtungsmaschine, Dibelius aber machte er zum Star bei der Investmentbank und Cordes zum Aufsteiger bei DaimlerChrysler.

In Stuttgart galt Cordes lange als aussichtsreicher Kandidat für den Spitzenjob. Doch nachdem Schrempp gegangen war, wurde Dieter Zetsche oberster Boss. Cordes gab seinen Posten als Mercedes-Chef sofort auf und löste alle Aktienoptionen ein. Cordes sah keine Chance mehr, bei Daimler an die Spitze zu kommen, also ging er lieber sofort, als in diesem Konzern noch einen Tag zu verschwenden.

Es überraschte viele, dass der Mercedes-Mann dann nicht an der Spitze eines großen Dax-Konzerns auftauchte, sondern bei dem verschwiegenen Duisburger Familienunternehmen Haniel, das mit Medikamenten und Baustoffen handelt, Büros ausstattet und Hotels mit frischer Wäsche versorgt.

Das über 250 Jahre alte Familienunternehmen gehört fünf Familienstämmen mit mehr als 500 Mitgliedern. Kein einzelner Haniel hält mehr als fünf Prozent der Anteile, keiner darf im Unternehmen arbeiten.

Bislang nahm die Öffentlichkeit das stille Imperium kaum wahr. Das hat sich geändert, seit Franz Markus Haniel, 52, dem Clan vorsteht. Er gab extra seinen Vorstandsposten bei dem Banknotendrucker Giesecke & Devrient auf, um sich besser um das Familienerbe kümmern zu können. Und er suchte einen Mann, dem er zutraute, dieses Vermögen zu mehren, das zu einem großen Teil aus Metro-Aktien besteht. Doch sein Favorit, Bertelsmann-Vorstand Ewald Walgenbach, sagte ab.

Dann kam Cordes. Von nun an wurde es ungemütlich für den Metro-Chef: Der Neue an der Spitze des Haniel-Konzerns drängte auf einen Kurswechsel.

Körber schaltete auf stur. Er wusste den Metro-Gründer Otto Beisheim, 83, hinter sich. Der bildete mit den Familien Haniel und Schmidt-Ruthenbeck einen Aktionärspakt, gemeinsam hielten sie über 50 Prozent der Aktien des Handelskonzerns.

Der Metro-Chef konnte sich sicher fühlen, zumindest glaubte er das. Zufall oder nicht: In jener Phase erschien in der „Wirtschaftswoche“ eine Geschichte darüber, dass Cordes „offenbar vor einem Jobwechsel“ stehe. Sein Verhältnis zur Familie Haniel habe sich abgekühlt. Sein Haus habe er schon verkauft.

Vertraute des Haniel-Chefs mutmaßten, dass ein von Körber angeheuerter Berater allerlei Abträgliches über Cordes verbreite. Körber bestreitet das. Auf der Hauptversammlung der Metro am 23. Mai dieses Jahres räumte er jedoch ein, dass die Metro pro Monat 40 000 Euro an einen PR-Berater zahlt.

Aufsichtsratschef Cordes erlebte auf dieser Versammlung noch eine weitere Überraschung: Als hätte Körber die Forderung nach einer höheren Rendite nie vernommen, erzählte er den Aktionären, er wolle auch künftig lieber mehr Geld fürs Wachstum ausgeben, als die Mittel für eine kräftige Erhöhung der Dividende zu verwenden.

An diesem Tag war das Schicksal des Metro-Chefs endgültig besiegelt. In den Monaten zuvor hatten die Haniels schon heimlich von Goldman Sachs Metro-Aktien aufkaufen lassen, zusammen mit der Familie Schmidt-Ruthenbeck kamen sie nun auf 50,01 Prozent. Körber musste klar sein, dass er keine Chance mehr hatte. Beisheim konnte ihn nicht mehr schützen. Und so suchte Körber das Gespräch mit Cordes, um über die Modalitäten der Vertragsauflösung zu sprechen.

Es waren zähe Verhandlungen. Der Handelsmanager feilschte um Abfindung und den Anspruch auf Sekretärin, Dienstwagen und Büro. Am Ende dürfte er das Unternehmen wohl mit einem zweistelligen Millionenbetrag verlassen.

Nun hat Cordes freie Hand. Wird er den Konzern jetzt zerschlagen? Er bestreitet das. Und werden am Ende die Kaufhausriesen Karstadt und Kaufhof zusammengelegt?

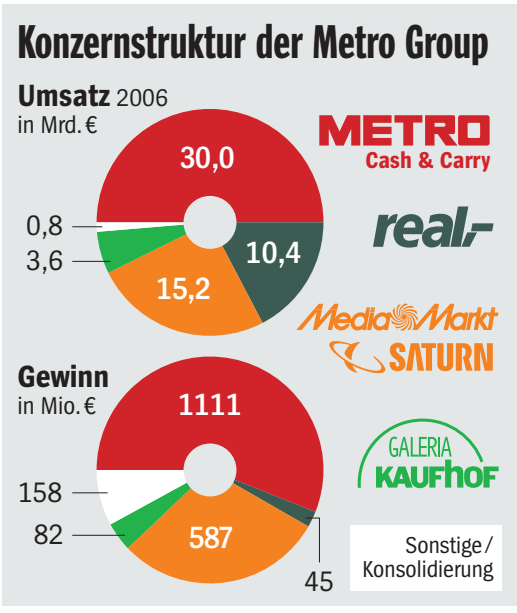
Middelhoffs Umfeld scheint von der Idee begeistert. Die Idee einer dann gemeinsam operierenden Warenhaus AG wird dort bereits durchgespielt. Für eine Übernahme aber hätten die Essener kein Geld. Und Körber hatte in der Vergangenheit schon einmal einen Käufer für Kaufhof gesucht – aber nicht gefunden.

Vielleicht wird sich Cordes dazu in Zukunft ein paar unangenehme Fragen gefallen lassen müssen – von seinem Vorgänger. Metro-Gründer Beisheim, so berichten Vertraute, ist enttäuscht, dass ihn seine Partner Haniel und Schmidt-Ruthenbeck beim Aktionärspakt ausgebootet haben. Gut möglich, dass er Körber als seinen Vertreter in den Aufsichtsrat der Metro schickt, um den Konzernchef Cordes zu kontrollieren.

Dietmar Hawranek, Armin Mahler



HORST OSSINGER / DPA



Künftiger Metro-Chef Cordes: *Das Familienerbe der Haniels mehren*