

METALLGESELLSCHAFT

# Streit auf der Baustelle

War die Metallgesellschaft ohne harte Sanierung zu retten? Der Aufsichtsratsvorsitzende, so steht es in einem neuen Buch, habe die umstrittenen Ölgeschäfte nicht verstanden, die falschen Entscheidungen getroffen und seine Macht mißbraucht.

**D**er Mann sitzt entspannt im Sessel, ein Bein über das andere geschlagen, und hört sich gelassen alle Fragen an, selbst jene, die sein Selbstverständnis als Manager in Zweifel ziehen könnten. Er weiß ja, was kommt, und bisweilen zuckt für einen Augenblick ein Lächeln um seinen Mund: Das ist alles nichts Neues für ihn.

Oft genug hat sich Ronaldo Schmitz, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, wahrscheinlich selbst gefragt, ob er damals, vor gut vier Jahren, als Aufsichtsratsvorsitzender der Metallgesellschaft alles richtig gemacht hat. Aber er hat es niemanden spüren lassen. Die Antwort war wohl ohnehin immer dieselbe.

Die Metallgesellschaft, ein Rohstoff- und Handelskonzern, war Ende 1993 in eine Krise gerutscht; sie brauchte mehr Millionen, als sie auf-treiben konnte. Der Aufsichtsrat, so sah und sieht Schmitz seine Rolle, hat durch entschlossenes Handeln das Unternehmen vor der Pleite bewahrt und die Gesundheit eingeleitet.

Viele beurteilten schon damals das Wirken der Krisenmanager anders. Eine Zeitlang verstummten die Kritiker, doch nun kommt einer, der es ganz genau wissen wollte, und konfrontiert den Banker einmal mehr mit seiner Vergangenheit.

„Der Aufsichtsratsvorsitzende“, so der Journalist Thomas Knipp über den Chefkontrolleur der Metallgesellschaft, „hat sein Amt in den vergangenen Jahren im Stile eines Sonnenkönigs geführt. Er hat Vorschriften verletzt und Fehlentscheidungen getroffen – und ist bemerkenswerterweise nie zur Rechenschaft gezogen worden, auch nicht von der Justiz.“

\* Thomas Knipp: „Der Machtkampf. Der Fall Metallgesellschaft und die Deutsche Bank“. Econ Verlag, München; 454 Seiten; 48 Mark.

Knipp, Londoner Finanzkorrespondent der Wirtschaftszeitung „Handelsblatt“, will sein hartes Urteil mit einer Fallsammlung belegen, die in dieser Woche als Buch erscheint\*. Er hat Berge von Dokumenten, darunter bislang unveröffentlichte, durchgearbeitet und mit vielen gesprochen, die während der Krise zu den Betroffenen oder den Handelnden gehörten. Mit einer ungeheuren Detailfreude hat er alles zu einer spannenden Erzählung zusammengepackt, die auch davon lebt, daß die Guten und die Bösen leicht erkennbar sind. Menschen machen sich gegenseitig das Leben schwer und kämpfen für ihre Firmen um die Macht – Wirtschaft als Krimi.

Es war der „Zusammenprall zweier Super-Egos“, meint Buchautor Knipp. Sowohl Schmitz als auch sein Gegenspieler Heinz

Schimmelbusch, damals Vorstandschef der Metallgesellschaft, seien so eigenwillige, ehrgeizige Persönlichkeiten, daß sie den anderen neben sich nicht dulden mochten.

Ronaldo Schmitz sitzt in der 32. Etage der Deutschen Bank in Frankfurt und scheint amüsiert, als er hört, er sollte zur Rechenschaft gezogen werden. „Es ist oft versucht worden“, sagt er. Nachdem er sich einen schlanken Zigarillo angezündet hat, fügt er hinzu: „Ohne Erfolg.“

Schmitz ist im „Machtkampf“ der Schurke, und mit Bedacht hat Knipp an den Schluß des Buches ein Zitat eines früheren Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank gestellt. „Jede Machtposition“, so hatte Alfred Herrhausen zugestanden, „sei sie auch akzeptabel, begrenzt und gefährdet, kann mißbraucht werden.“ Genau das, so



will das Buch belegen, sei im Falle der Metallgesellschaft geschehen.

Im März 1993 hatte Ronaldo Schmitz von Wolfgang Röller, Dresdner Bank, den Vorsitz im Aufsichtsrat der Metallgesellschaft (MG) übernommen. Die Deutsche und die Dresdner Bank waren die stärksten Aktionäre und zugleich die größten Kreditgeber der MG. Der Banker wußte, daß eine schwere Aufgabe auf ihn zukam, und er wollte beweisen, daß er sie ernst nahm.

Heinz Schimmelbusch, seit 1989 an der Spitze der Metallgesellschaft, war längst noch nicht fertig mit dem Umbau des Konzerns, den er sich von Anfang an vorgenommen hatte. Die MG machte fast zwei Drittel ihres Umsatzes mit Metallen. Sie produzierte Kupfer, Blei und Zink und handelte damit. Sie war anfällig für die Preisschwankungen der Rohstoffmärkte, und oft mußten die Aktionäre auf Dividenden verzichten.

Der neue MG-Chef wollte die Abhängigkeit von den Launen der Rohstoffmärkte reduzieren. Anlagenbau, Recycling-Technologie und Finanzdienstleistungen sollten neben dem Rohstoffhandel gefördert werden. Doch Schimmelbusch steckte, als der neue Chefkontrolleur sich auf



**Metallgesellschaft in Frankfurt am Main, Deutsche Bank:** Was wußte der Aufsichtsrat?



B. BOSTELMANN / ARGUM

sein Unternehmen konzentrierte, in einer schwierigen Lage.

Im Jahre 1993 stand der Vertrag des MG-Chefs zur Verlängerung an. Sein ganzer Ehrgeiz war deshalb darauf gerichtet, den Großaktionären – und vor allem dem Aufsichtsratsvorsitzenden – zum 30. September einen Jahresabschluß ohne Verluste vorzulegen. Und das war nicht leicht, die Konjunktur lief gerade schlecht.

Schimmelbusch griff deshalb, so Knipp, „zum legalen Hilfsmittel der kreativen

Buchführung“. Er ordnete Beteiligungen neu, gruppierte Tochtergesellschaften um und kaschierte Verluste aus dem laufenden Geschäft. Doch alle Phantasie nutzte wenig, weil er ein riesiges Loch nicht stopfen konnte, aus dem Woche für Woche Millionen abflossen: Der Handel mit Öl erforderte viel Bares.

Es hatte ein großes Geschäft werden sollen, und es wurde so groß, daß es das gesamte Unternehmen in einen Strudel riß, der es an den Rand des Bankrotts brachte und seine Initiatoren aus ihren Stühlen schleuderte.

Das Verhängnis hatte als brillante Idee Anfang 1992 begonnen. Eine amerikanische Tochtergesellschaft des Frankfurter Unternehmens, die MG Refining and Marketing Inc. (MGRM), wagte sich damals auf ein neues, vielversprechendes Terrain vor: Die MG wollte den amerikanischen Markt für Ölprodukte erobern. Sie bot Großhändlern, Großverbrauchern und Tankstellenketten langfristige Verträge an, nach denen sie Heizöl, Diesel und Benzin auf Jahre hinaus zu festen Preisen beziehen konnten.

Für dieses Geschäft hatte die Metallgesellschaft Artur W. Benson angeheuert, einen gewitzten Ölhändler mit großer Erfahrung. „Der Mann war nicht gerade groß gewachsen“, schreibt Knipp, „mit schütterem Haar, wachen Augen und einem schnellen Verstand. Er sah dem amerikanischen Schauspieler Danny de Vito ziemlich ähnlich.“

Benson verkündete im März 1992, daß bereits 2000 Tankstellen quer durch die Vereinigten Staaten sein Angebot akzeptiert hätten. Bis zum Herbst sollten es doppelt so viele sein und in naher Zukunft 8000. Das versprach ein sicheres Geschäft. Die MGRM nahm den Kunden das Preisrisiko ab, dafür zahlten sie eine Marge, also eine Art Versicherungsprämie.

Um das Geschäft perfekt zu machen, sicherte Benson sich gegen sein eigenes Risiko ab. Wenn in Zukunft die Ölpreise stiegen und die MGRM zu einem niedrigeren



Ronaldo Schmitz, seit März 1993 Aufsichtsratschef

H. BLUM

Preis liefern müßte, sollte das Unternehmen keine Verluste erleiden. So schloß Benson Terminkontrakte, über die er in Zukunft Öl zu einem festen Preis kaufen konnte, der niedriger war als der, zu dem er an seine Kunden liefern mußte.

Dieses „Hedging“, die Sicherung eines Verkaufs auf Termin durch einen Kauf auf Termin, schloß nach Ansicht Bensons und seiner Frankfurter Vorgesetzten Spekulation aus. Genau darüber aber kam es später zu Differenzen mit dem Aufsichtsrat, die schließlich zur Entlassung fast des gesamten MG-Vorstands führten.

Benson und seine tüchtige Assistentin, die von Hongkong-Chinesen abstammende Mathematikerin Cindy Ma hatten sich verrechnet. Cindy Ma war die kühl kalkulierende Wissenschaftlerin, die rechte Ergänzung für Bensons draufgängerische Geschäftsmanieren. Sie hatte durch einen Blick in die Statistik herausgefunden, daß den größten Teil des Jahres das Öl, das heute geliefert wird, teurer ist als Öl, das auf Termin, also zu einem künftigen Zeitpunkt gekauft wird. Also verdient jeder, der Öl ständig auf Termin kauft. Und genau das tat Benson.

Pech für ihn und die MG: Schon Ende 1992 war Terminöl nicht billiger, sondern teurer als sofort verfügbares. Die Ölhändler beschreiben diese seltene Situation als „Contango“, was immer das heißen mag.

Die großen Mengen, die Benson auf Termin kaufte, führten im Sommer 1993 bereits zu einem Verlust von 100 Millionen Dollar.

Monat für Monat kamen neue Millionen an Verlusten hinzu. Der Markt war mit Öl überschwemmt, die Preise sackten, aber Benson kaufte das teure Terminöl, im Sommer 1993 waren es über hundert Millionen Faß.

Benson und Cindy Ma hatten sich entschlossen, jedes Faß Öl, das sie ihren Kunden in Zukunft zu einem jetzt vereinbarten Preis liefern mußten, durch Kontrakte

---

**„Wir haben genug verstanden,  
um die Gefahr für  
das Unternehmen zu sehen“**

---

abzusichern, mit dem sie Öl ebenfalls zu einem festen Preis auf Termin kaufen konnten. Diese Verträge wurden auf vier Wochen geschlossen, am Ende der Laufzeit dann weitergerollt, das heißt um einen weiteren Monat verlängert.

Einerseits waren fallende Preise in der damaligen Situation den MG-Ölhändlern recht. Wenn ein Kunde demnächst, laut Terminkontrakt, Öl für 17 Dollar das Faß abnehmen mußte, der aktuelle Preis aber bei 15 Dollar lag, dann buchte der Lieferant die 2 Dollar als Gewinn.

Auf der anderen Seite jedoch führten die niedrigen Preise bei der MGRM zu verheerenden Folgen. Benson hatte die gesamte Menge, die er in Zukunft seinen Kunden zu einem festen Preis liefern mußte, zum Preis von 16 Dollar auf Termin gekauft. Den Gewinn aus seinen Geschäften wollte er einstreichen, wenn dann zu einem künftigen Zeitpunkt der Kunde die Ware für 17 Dollar abnehmen mußte. Aber bis dahin kostete ihn das Geschäft viel Geld.

Je billiger das Öl wurde, um so weniger war nämlich der Kaufkontrakt wert, den Benson über 16 Dollar abgeschlossen hatte. Der Verkäufer verlangte einen Barausgleich der Differenz, einen sogenannten Margin-Vorschuß. Da machten sich die gewaltigen Mengen, mit denen Benson handelte, schmerzhaft bemerkbar.

Schimmelbusch hätte nicht zulassen dürfen, daß Benson hemmungslos immer neue Kontrakte abschloß und schließlich eine Position von gut 160 Millionen Faß Öl in den Büchern hatte. Der anschwellende Strom von Bargeld, der wegen der Margin-Zahlungen von Frankfurt an die Tochtergesellschaft in New York floß, hätte ihn alarmieren müssen. Diese Abflüsse adiierten sich bis Anfang Dezember 1993 auf gut eine Milliarde Dollar.

Schimmelbusch war es offenbar gelungen, die trostlose Lage des Unternehmens hinreichend zu kaschieren. Im November



**Autor Knipp, Buchtitel:** „Schmitz hat sein Amt im Stile eines Sonnenkönigs geführt“

1993 wurde – nachdem der Aufsichtsrat lange gezögert hatte – sein Vertrag um fünf Jahre verlängert. Doch dann muß jemand ein paar Journalisten informiert haben.

Am 1. Dezember wurde der Aufsichtsratsvorsitzende Schmitz durch zwei Anrufer aufgeschreckt, die beide dasselbe Thema ansprachen. Ein Ressortleiter der „FAZ“ und der Frankfurter Korrespondent der „Financial Times“ fragten nach den riesigen Verlusten der MG bei Ölspekulationen in den USA.

Schmitz äußerte sich hinhaltend, nahm sich aber vor, nun bei der Metallgesellschaft „ein bißchen intensiver reinzugucken“. Der längst fällige Showdown

mit Schimmelbusch wurde damit unvermeidlich.

Er habe anfangs ein gutes Verhältnis zu Schimmelbusch gehabt, sagt Schmitz heute. „Später wurde es dann etwas zäher.“ Dem selbstbewußten MG-Chef habe wohl insbesondere der monatliche Jour fixe nicht gefallen, den Schmitz einrichtete. Es sei überhaupt sehr schwer gewesen, von Schimmelbusch Informationen zu bekommen. „Ich dachte zunächst, der kommt und berichtet. Information an den Aufsichtsrat ist eine Bringschuld. Ich habe davon nichts bemerkt.“

Er sucht nach einem Ausdruck, den Mann zu beschreiben, der ihn offensicht-

lich durch seine ganze Art genervt hat. „Schimmelbusch ist ...“ – Schmitz zögert ein paar Sekunden, offensichtlich, um sich nicht allzu aggressiv auszudrücken „... ein spezieller Typ.“

Speziell in der Tat. Schimmelbusch, so Knipp, „gefiel sich in der Rolle des begabten Enfant terrible, das sich über die Gesellschaft der feinen Leute mit beißendem Spott und Zynismus lustig machte“. Er liebe Konflikte, sei ein Außenseiter, zähle sich zur Elite, erkenne aber gleichzeitig deren Regeln nicht an. Der gebürtige Wiener

könne charmant und überschwänglich sein, andererseits auch poltrig und grob.

Mit Mitarbeitern ging er oft rüde um. In der MG-Zentrale in Frankfurt verpaßten sie ihm den Spitznamen Rasputin vom Reuterweg. Viele sagen ihm nach, er sprühe vor Ideen. Details auf allzu vielen Blättern Papier mochte er nicht; er ließ sich einen Stempel anfertigen: „Warum soll ich das lesen?“

„Ja, er hatte Probleme mit mir“, sagt Schimmelbusch über seinen damaligen Kontrahenten. „Und ich hatte Vorbehalte ihm gegenüber.“

„Wie Feuer von Wasser“, so meint Knipp, unterscheide sich Schimmelbusch

von Schmitz. Der Bankier wirke stets verschlossen, abweisend, arrogant, zeige nie Gefühle. Er habe beweisen wollen, „daß er bei der MG die Zügel in der Hand hielt“.

Am 3. Dezember 1993, so Schmitz, sei Schimmelbusch bei ihm aufgetaucht – er wollte Geld. Die Margin-Zahlungen für die Ölkontrakte hatten alle Reserven aufgebraucht, und New York brauchte Woche für Woche mehr Bares. „Da stellte sich für mich sofort die Frage: Was wußte der Aufsichtsrat?“ sagt Schmitz.

Nicht viel offenbar. Schmitz bekam zwar Monatsberichte und Zusammenfassungen der MG-Vorstandsprotokolle, aber der wahre Umfang des Ölgeschäftes sei daraus nicht erkennbar gewesen. Auch bei seinem Besuch in New York im Juli 1993 seien ihm Arthur Bensons Aktivitäten als „sound business“ präsentiert worden.

Hat der Aufsichtsrat die gefährliche Entwicklung in der New Yorker MG-Tochter verschlafen, hätte er früher eingreifen müssen? „Wir waren mit so vielen Baustellen im Unternehmen beschäftigt“, sagt Schmitz, „mit dieser nicht.“ Schimmelbusch habe auch alles getan, um davon abzulenken.

Im Dezember kam dann auch diese Baustelle dran. Nach Ansicht des Aufsichtsratsvorsitzenden handelte es sich bei Bensons Geschäften um eine gewaltige Spekulation, die beendet werden mußte.

Benson, Cindy Ma und auch der Buchautor Knipp sehen das anders. Die Margin-Zahlungen seien keineswegs Verluste, sondern künftige Gewinne gewesen: Sie würden zurückfließen, wenn die Lieferung an die Kunden fällig werde und dann der vereinbarte Preis gezahlt würde. Schmitz und seine Helfer, so die Kritik, hätten die komplizierten Termingeschäfte nie richtig verstanden.

„Wir haben genug verstanden, um die Gefahr für die MG zu sehen“, sagt Schmitz. Der Chefkontrolleur übernahm mehr und mehr die Führung der Metallgesellschaft. Während Schimmelbusch und seine Leute verzweifelt nach Wegen suchten, die Millionenabflüsse zu stoppen, ließ Schmitz die frühere Ölhändlerin Nancy Kropp, die eine Spekulation bei Klöckner erfolgreich beendet hatte, als Beraterin einfliegen. „Mit den Wechselwirkungen an den Märkten für Rohölprodukte war sie nicht vertraut“, schreibt Knipp.

Leitende Mitarbeiter der MG wurden in die Deutsche Bank bestellt und dort vernommen. Ganze Trupps von Bankexperten



**Sanierer Neukirchen**  
*Das Schlachtfeld aufgeräumt*

**Die Metallgesellschaft**

vor der Krise 1991/92      nach der Krise 1996/97



**AUSSENUMSATZ**  
in Milliarden Mark



**BESCHÄFTIGTE**  
jeweils 30. September

fielen in New York und in der Frankfurter Verwaltung der Metallgesellschaft ein, ließen sich Zahlen, Protokolle, Verträge vorlegen und gaben den MG-Mitarbeitern Weisungen.

Für einen Überbrückungskredit von 500 Millionen Mark ermittelte die Deutsche Bank, so Knipp, „ganz offen den Vermögensstatus“. Das Schicksal der Metallgesellschaft hätte nicht mehr der amtierende Vorstand entschieden, sondern „ein nicht präzise zu klassifizierendes Gremium unter der Führung von Schmitz“.

Schimmelbusch wehrte sich nur noch matt und versuchte die Schuld an dem

Desaster auf andere zu schieben. Er wußte, daß er trotz Vertragsverlängerung keine Chance mehr hatte.

Am Vormittag des 11. Dezember, einem Samstag, hatte Schmitz ihm in einem Telefonat vorgehalten, „massiven Betrug“ gedeckt zu haben. „Sie fliegen raus. Suchen Sie sich einen Anwalt.“

Vier Tage später war es soweit. Schimmelbusch lag im Bett – sein Kreislauf spielte nicht mehr mit. Schmitz rief an: „Ein Fahrer ist auf dem Weg zu Ihnen. Er bringt Ihren Aufhebungsvertrag.“ Wenn Schim-

melbusch den Vertrag nicht unterzeichne, während der Fahrer vor der Tür warte, so schildert Knipp das Telefonat, würde die MG am nächsten Tag Konkurs anmelden.

Fast der gesamte Vorstand der MG wurde gefeuert. Fünf Vorstandsmitglieder erfuhr in Einzelgesprächen, im 30-Minuten-Abstand, von ihrer Entlassung.

Am 17. Dezember 1993 stimmte der Aufsichtsrat der MG der Entlassung Schimmelbuschs „wegen grober Pflichtverletzung“ zu. Schmitz wurde ermächtigt, eine Sonderprüfung zu organisieren.

„Warum hat man Schimmelbusch nicht den Schaden beheben lassen und ihn später zur Verantwortung gezogen?“ fragt Knipp. Der MG-Chef habe zwar die Ereignisse, die das Unternehmen in die Krise stürzten, heraufbeschworen. Aber für entgangene Gewinne und für Verluste von 3,4 Milliarden Mark, die nach dem Dezember 1993 auf die MG zukamen, trage Schmitz die Verantwortung.

Ein großer Teil der Kontrakte, mit denen Ölhändler Benson seine Termingeschäfte sichern wollte, wurde liquidiert. Die Margin-Zahlungen, die später nach Bensons Vorstellungen wieder zurückfließen sollten, wurden Verluste.

Kajo Neukirchen, als harter Sanierer verschrien, wurde für das Aufräumen des Schlachtfeldes nach dem Machtkampf engagiert. Die Metallgesellschaft wurde praktisch zerschlagen, ganze Brocken wurden verkauft, die Belegschaft schrumpfte auf ein gutes Drittel. Aktionäre büßten einen Teil ihres Vermögens ein, 7500 Arbeitnehmer verloren ihren Arbeitsplatz.

Für Knipp stellt sich im Falle der Metallgesellschaft einmal mehr die Frage nach der Macht der Banken, nach dem Mißbrauch der Macht. Die Deutsche Bank in Gestalt ihres Vorstandsmitgliedes Ronaldo Schmitz habe sich über das Aktienrecht hinweggesetzt, indem er das operative Geschäft übernahm, wo er doch nur Kontrolleur sein durfte.

Aber das Drama um Öl und Eitelkeiten ist mehr als nur ein Lehrstück über Krisen und Krisenmanagement. Es zeigt auch, auf welche skurrile Weise die Spiele oft enden, zu denen sich die Lenker des Wirtschaftsgeschehens hinreißen lassen.

Heinz Schimmelbusch, zunächst wegen Pflichtverletzung und schwerer Vergehen auf Schadensersatz verklagt, mußte keinen Schaden ersetzen. In einem Vergleich, den Schmitz befürwortete, wurden seine Ansprüche aus dem Auflösungsvertrag mit anderthalb Millionen Mark abgegolten. Vom 63. Lebensjahr an erhält er ein Ruhestandsgeld von jährlich 345 000 Mark.

Sanierer Neukirchen verkündet, daß die Metallgesellschaft aus dem Größten heraus ist. Für Schmitz, weiter Aufsichtsratsvorsitzender, ist der Fall erledigt. Da käme nur noch mal eine „Aufwallung“ durch das Buch. Er will es lesen. Neue Erkenntnisse erwartet er nicht. ◆