

Im Kuckucksnest des Kapitalismus

Nach Jahren der Irrationalität soll die Vernunft zurückkehren in die Wirtschaft - in Person des Insolvenzverwalters. Michael Frege wickelt die deutsche Tochter von Lehman Brothers ab. Ein Lehrstück über die Kunst des Rationalen.

Von Philipp Oehmke, DER SPIEGEL, 21.9.2009

Wie oft er hier schon angekommen ist, das weiß Helmut Olivier gar nicht mehr, ständig ist er nach New York geflogen, und seinen ersten Job als Banker, damals in den achtziger Jahren, hatte er hier auch.

Doch dieses Mal ist es etwas anders. Dieses Mal folgt Helmut Olivier dieses Grüppchen aus vier Männern und einer Frau. Das sind die Insolvenzverwalter beziehungsweise ein Insolvenzverwalter und vier seiner Mitarbeiter, alles Anwälte.

Helmut Olivier hat für diesen Sonntagnachmittag-Business-Class-Flug seine Freizeitgarderobe angelegt, wie früher, rahmengenähte Lederschuhe mit goldener Schnalle, dunkel gewaschene Jeans, roséfarbened Hemd, blauer Blazer, Goldknöpfe. Vor der Flughafenhalle verhandelt er mit einem dominikanischen Limousinenfahrer. "So how much? Including tolls?" Ob die Brückenmaut schon eingerechnet ist, eine Profi-Frage. Verhandeln, auf Amerikanisch auch noch, er liebt das.

Helmut Olivier war bis fast genau vor einem Jahr, bis zum 15. September 2008, einer der einflussreichsten Investmentbanker Deutschlands. Er gehörte dem deutschen Vorstand des Lehman Brothers Bankhaus an, war dort der Dienstälteste, zehn Jahre hat er den deutschen Ableger von Lehman geleitet, Olivier hat den Lehman-Geist gelebt wie kein anderer Deutscher. Bei seinem letzten New-York-Besuch vor ein paar Monaten hat er noch "Dick" gesehen, Richard Fuld, den exzentrischen ehemaligen Welt-Chef von Lehman.

Dick ist abgetaucht nach dem Crash, doch Olivier, 51 Jahre alt, brauner Teint, Hobbyrennfahrer, hat sich entschieden mitzuhelfen. Die Party ist vorbei, die Eltern sind unerwartet nach Hause gekommen, jetzt muss der vollgekotzte Teppich irgendwie wieder sauber werden.

Ihm folgt der, der das alles saubermachen muss: der Insolvenzverwalter Michael Frege, nicht braungebrannt, die Augen tief in ihren Höhlen, Falten auf den Wangen, Initialen auf dem Hemd. "Lassen Sie doch, Herr Olivier", sagt er. "Wir nehmen zwei gelbe Taxen."

Olivier wendet sich von seinem dominikanischen Vertragspartner ab. Er hat nichts mehr zu sagen. Das deutsche Recht gibt dem Insolvenzverwalter die alleinige Herrschaft über das bankrotte Unternehmen. Und Oliviers Lehman ist bankrott.

Das Schicksal, das Finanzkrise heißt, hat zwei Männer zusammengewürfelt, die ihre bisherigen Leben auf unterschiedlichen Planeten verbracht haben, der weltgewandte Banker und der sachliche Jurist: Wenn früher der Banker Olivier an den Wochenenden in seinem Sammler-

Porsche 993 GT2 seine Runden über den Hockenheimring gedreht hat, trainierte Michael Frege bei der Freiwilligen Feuerwehr. Frege hat nicht in New York gelebt, er ist überhaupt erst zum zweiten Mal in den USA. Das erste Mal war vier Wochen zuvor, auch da traf er sich mit dem amerikanischen Insolvenzverwalter von Lehman.

Michael Frege, ein Jahr jünger als Olivier, 50 Jahre alt, vier Kinder, ist Partner, also Gewinnbeteiligter der deutschen Großkanzlei CMS Hasche Sigle und spezialisiert auf Insolvenzen. Seit 20 Jahren setzt er sich in Bewegung, wenn Betriebe zahlungsunfähig sind oder überschuldet; seit 20 Jahren springt er in Krisensituationen hinein und landet in Angst und Irrationalität.

Lehman ist das symbolträchtigste Insolvenzverfahren der Nachkriegszeit. Mehr als 400 Gläubiger wollen Geld, insgesamt verwaltet Frege Forderungen von rund 38 Milliarden Euro, eine auch für ihn mit Vorstellungskraft kaum noch greifbare Summe. Die Gläubiger sind nicht wie bei einer normalen Insolvenz die Zulieferer oder Geschäftspartner, sondern der Einlagensicherungsfonds der Privatbanken oder die Bundesbank. Frege rechnet damit, dass ihn dieses Verfahren mehrere Jahre kostet, vielleicht sogar zehn. Dann wäre er 60. Ein Leben für den Lehman-Schrott.

Man muss sich die Lehman-Insolvenzmasse vorstellen wie eine Art Black Box der Finanzkrise. In den Trümmern, die Frege mit insgesamt 60 Mitarbeitern durchkämmt, liegen all jene inzwischen verglühten Finanzderivate vor ihm wie ein lebloses Alien, das er mit größter Neugier und Achtsamkeit seziiert. Er stößt auf die berühmten Zweckgesellschaften, jene Briefkastenfirmen der Banken, oft mit Sitz auf den Bahamas, die Lehman dazu dienten, aufgekaufte Kredite aus den eigenen Bilanzen herauszuhalten und als hochriskante Wertpapiere zu handeln. Sie tragen Namen wie Märchenfiguren, berühmte Straßen oder sind einfach nur Sprachkitsch aus Wörtern wie Sun, Moon oder Stars und Paradise.

Eine Scheinwelt hat sich vor Frege aufgetan, die nicht mehr den Gesetzen der Vernunft unterliegt, eine Welt, in der Phantasiefirmen Phantasiegeschäfte gemacht haben, oft auch mit Phantasiegeld. Er hat eine Welt betreten, in der Menschen ihr eigenes Handeln nicht mehr verstanden haben, und stellvertretend für uns alle blickt er in den Abgrund. Er muss dort unten saubermachen, aufräumen, fegen, den Müll wegschmeißen, nach Dingen suchen, die noch einen Wert haben, damit die Welt da oben weitermachen kann. Insofern ist aus diesem nüchternen, für Ordnung sorgenden Insolvenzverwalter ein Held der Jetzt-Zeit geworden, weil er den Wahnsinn austreiben muss, die Vernunft zurückbringen ins Kuckucksnest des Kapitalismus.

Doch was ist mit reiner Vernunft überhaupt zu erreichen?

Helmut Olivier ist ein Held der Vor-Zeit, sein Geschäft war das Risiko, und es gebar riesige Profite, die aus seinen Empfängern Männer machten, die sich unschlagbar fühlten, weil sie Dinge wagten, die kein normaler Mensch je wagen würde. Das Interessante daran ist, dass Leute wie Olivier eine Theorie hatten, die ihrem Wahnsinn eine vermeintliche Rationalität verlieh. Es waren die Gesetze der Finanzmathematik. Formeln, mit denen sich die Zukunft vorhersagen lässt, können sehr verführerisch sein. "Ökonomen haben Schönheit, gekleidet in eindrucksvoller Mathematik, mit Wahrheit verwechselt." Das schreibt der Wirtschaftswissenschaftler Paul Krugman. Weil alles so schön aussah, musste es doch stimmen. Und so glaubten die meisten Theoretiker in den letzten Jahrzehnten an den perfekten Markt, der einer ihm wie von Zauberhand eingeflößten Vernunft folgte.

Frege weiß jetzt, dass das Blödsinn ist. Das ist das eine, was er gelernt hat, seit er erstmals in diese Black Box, in dieses unermessliche Chaos schaute.

Mit dem 15. September 2008, dem Tag der Lehman-Pleite, brach das Computersystem zusammen, es gab keinen Zugriff auf Dokumente und Daten mehr. Frege musste Forensiker anstellen, die versuchen, die Daten wiederherzustellen. Zahlungen sind nicht mehr gebucht

worden, und für viele Kredite, die die deutsche Lehman herausgegeben hatte, waren keine Verträge zu finden. Die seien irgendwie in den USA abgeschlossen worden, hieß es, als Frege nachfragte. Als er dann in den USA nach den Verträgen suchen ließ, kam irgendwann die Nachricht, es gebe nur Vorverträge. "Es hat mich sprachlos gemacht", sagt Frege. "Man erwartet schon von jedem Tante-Emma-Laden, dass er ordentlich Buch führt. Aber das hier ist eine Bank!"

Er stellte fest, dass die Banker eine eigene Sprache erfunden hatten, und die 5000 Mitarbeiter, die die Computer betreuten, eigene, nur von ihnen durchschaubare Buchungssysteme entwickelt hatten. Sie wurden immer lässiger, haben Zahlungsverkehr erst mal geparkt, in Mumbai oder in London oder in New York. Es war zum Verrücktwerden.

In dieser Zeit hat Frege oft Olivier zu sich gebeten, die Lehman-Unterlagen auf dem Tisch ausgebreitet und ihn gefragt: Wie kann das alles sein? Was ist da los in eurer Welt? Er wollte wirklich eine Erklärung von Olivier.

Olivier strukturiert seine Antworten gern in ad eins, ad zwei, manchmal auch ad drei, Fachbegriffe wie "Collateralized Debt Obligation" spricht er so amerikanisch aus, dass man nachfragen muss. Im Einzelfall konnte Olivier ad eins, ad zwei, ad drei die Umstände immer erklären. Aber das Gesamtbild des Wahnsinns, das sich daraus ergibt, war auch ihm ein Rätsel. Er hat Frege erklärt, dass die einzelnen Banker keine Fehler gemacht hätten. Unter den Maßgaben, die sie hatten, hätten sie sehr gut performt, wie er sagt, systemimmanent einen super Job gemacht. "Aber als Gruppe sind wir Banker natürlich jetzt unterste Schublade. Und, ehrlich gesagt, zu Recht."

Zum Frühstück am nächsten Morgen, bevor es mit den Verhandlungen losgeht, hat sich Olivier äußerlich in den Banker zurückverwandelt, dunkelblauer Maßanzug, weißes Hemd mit Tap-Kragen, der die Krawatte oben am Adamsapfel gegen den Hals drückt. Er sticht nun deutlich aus der Gruppe der Anwälte heraus.

Das Bankgeschäft hat Helmut Olivier ein Leben lang begleitet, schon sein Vater, Hans Olivier, war bei der Dresdner Bank Leiter der Konsortialabteilung, der Sohn Helmut wuchs in Frankfurt auf und im Ausland, und abends erzählte ihm der Vater oft von den Erfolgen, den Niederlagen und Anspannungen, die der Bankerberuf bereithält, was sich für den Sohn anhörte wie ein Krimi.

Michael Frege hat die gleiche Laufbahn eingeschlagen wie sein Vater und auch wie der Großvater, beides renommierte Juristen. Freges Großvater war der erste Präsident des Bundesverwaltungsgerichts, ein Ölporträt von ihm hängt noch heute im Gerichtsflur in Leipzig, der Vater, ein strenger, konservativer Mann, war Richter am Oberverwaltungsgericht Münster, die Familie lebte in Mettmann bei Düsseldorf.

Michael Frege hat drei Schwestern und zwei Brüder, reiht sich irgendwo in der Mitte ein, und als einziges Kind dieser Juristenfamilie entschied er sich für die Rechtswissenschaft, immerhin. Sein drei Jahre jüngerer Bruder Andreas rebellierte da bereits, stritt sich mit dem Vater so sehr, dass Michael Frege vermitteln musste. Der Bruder färbte sich die Haare blond und rot, änderte seinen Namen zu dem eines Fruchtbonbons und gründete die Punkband Die Toten Hosen. Zehn Jahre später, Anfang der neunziger Jahre, war aus dem kleinen Bruder der Rockstar Campino geworden.

Bis heute verbindet Michael Frege und seinen Bruder neben großer Herzlichkeit ein lebenslanger Wettbewerb. Wann immer sich die Brüder treffen, beginnen sie sofort eine Partie Tischtennis, Tipp-Kick, Schach oder sonst was. Der Gewinner wird seit 40 Jahren in kleinen, roten Büchern notiert, die Campino in Düsseldorf aufbewahrt. Als der Sänger neulich seinen 47. Geburtstag feierte, ist Michael Frege mit seiner Familie zu einem seiner Konzerte gereist. Als Geschenk hatte er für den Bruder einen Tischtennisschläger dabei, den "Carbotec" von Donic

Schildkröt, das Beste vom Besten, wie Frege beteuert. Er hat Campino sogleich zu einem Spiel herausgefordert und natürlich gewonnen. Sagt Michael Frege. Campino erzählt eine deutlich andere Version: Der geschenkte Schläger sei manipuliert gewesen, er hätte nur verlieren können, typisch sein Bruder.

So sehr sich die beiden Geschwister in ihren Gesichtszügen gleichen - die Augenhöhlen, der Mund, das Lachen -, Campino verkörpert natürlich genau jenes Chaos und jene Irrationalität, gegen die Michael Frege sein Leben lang ankämpft. Man könnte sagen, Campino ist für ihn wie Lehman.

Anfang der Neunziger, als der Bruder seine ersten Nummer-eins-Platten hatte, ging Michael Frege als einer der Ersten nach Leipzig. Er baute dort mit Studienfreunden einen Ableger der Großkanzlei Hasche Sigle auf, schrieb eine Doktorarbeit über den "Sonderinsolvenzverwalter" und hat in den letzten 20 Jahren ungefähr 800 Unternehmen verwaltet, saniert und liquidiert. Er gilt als einer der besten Insolvenzverwalter in Deutschland.

Am Montagmorgen in New York steht Michael Frege um drei Uhr auf. Er will im deutschen Rhythmus bleiben. Helmut Olivier ist am Abend vorher noch auf einen Drink in eine Bar gegangen, auf die alten Zeiten. Er ist zurück in jener Stadt, in der nichts mehr an jene Achtziger erinnert, die er so golden in Erinnerung hat.

Olivier hat fast die gesamten achtziger Jahre in New York verbracht, er studierte Betriebswirtschaftslehre, in den Semesterferien besorgte ihm der Vater Praktika an der Wall Street, und schon ein Jahr vor dem Examen hatte Olivier seinen ersten Vertrag als Banker in der Tasche, bei J. P. Morgan. Die Achtziger in New York waren das Jahrzehnt der Wall Street, und deren Bewohner, die Banker, die "Masters of the Universe", waren ihre Helden. Zu denen gehörte Helmut Olivier nun, er sagt heute: "Wenn man jung war, keine Familie hatte, keine Verantwortung und ein recht gutes Einkommen, war das New York der Achtziger der beste Platz der Welt." Nie wieder ist es so schön geworden.

Beim Frühstück an diesem Montagmorgen legen Frege, seine Begleiter und Olivier nun die Strategie für die Gespräche fest. Scheitern die Gespräche, ist Frege schon nach ein paar Monaten von schweren Rechtsstreits in den USA bedroht. Es geht um drei Milliarden.

Macht Frege einen Fehler, haftet er als Insolvenzverwalter, anders als die Lehman-Banker, persönlich für den Schaden, das heißt, für Frege steht womöglich seine Existenz auf dem Spiel, seine Familie, sein Haus, alles.

Es geht um 51 komplizierte Darlehenspakete mit einem ursprünglichen Wert von drei Milliarden Dollar. Frege muss nun den Insolvenzverwalter, der die amerikanische Mutterfirma abwickelt, überzeugen, dass diese Pakete der deutschen Lehman-Tochter gehörten und deswegen in die deutsche Insolvenzmasse fallen und dass die Amerikaner sie herausrücken müssen. Und dann würde Frege die Pakete gern loswerden, an die Amerikaner verkaufen. Was er will, ist also Folgendes: den Amerikanern klarmachen, dass etwas, was sie eigentlich in ihrem Besitz wähnen, ihnen gar nicht gehört, und dass sie stattdessen eine Menge Geld für Papiere ausgeben sollen, von denen gar nicht klar ist, wie viel sie wirklich wert sind.

Der Banker Olivier glaubt, für alles zusammen seien mindestens noch zwei Milliarden zu bekommen. Das wäre schon ein Abschlag von einer Milliarde, einem Drittel. Er ist Banker, und das waren seine Produkte. Das war sein Handwerk. Er will nicht zulassen, dass das für weniger verkauft wird, Insolvenz hin oder her. Hoffentlich versteht der Insolvenzverwalter das.

Der Insolvenzverwalter aber sagt, alles über eine Milliarde sei gut. Als Insolvenzverwalter weiß er, dass es in den ersten Monaten eines Verfahrens darauf ankommt, zu Ergebnissen zu kommen, "zu verwerten", wie es im Insolvenzdeutsch heißt. Es wird nämlich von Woche zu Woche schwieriger, für ein insolventes Unternehmen am Markt gute Geschäfte zu machen.

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

Für Olivier geht es um seine Ehre. Für Frege um die Aufgabe seines Lebens. Es ist eine schwierige Konstellation.

Zum ersten Mal haben sich Frege und Olivier getroffen gleich am ersten Tag der Insolvenz, dem 13. November vergangenen Jahr, nachdem Frege das Mandat von der zuständigen Frankfurter Richterin bekommen hatte. Er hatte gerade eine Schokoladenfabrik gerettet. Da konnte man sich schnell zurechtfinden, Fließbänder in Gang halten, Schokolade verkaufen, Arbeitsplätze erhalten, Vermögen sichern. Bei Lehman aber stößt Frege auf mehrfach verbrieftete Kredite, Guthaben bei anderen Banken und Forderungen aus Derivatgeschäften. Viele dieser Geschäfte verstehen heute nicht mal mehr ihre eigenen Erfinder.

Frege wusste von all diesen Sachen auch nicht mehr als ein Zeitungsleser, er brauchte Olivier. Frege sagt, bei jeder Insolvenz sei es eine psychologisch höchst komplizierte Situation, das erste Treffen mit dem Ex-Vorstand, mit demjenigen, der gerade seine Firma, seinen Job, seinen Stolz, sein Lebenswerk verloren hat. Umgekehrt kannte Olivier einen Juristen wie Frege bloß als Handlanger, als einen, der sich für ihn um den Vertragskleinkram kümmerte, so war das früher. "Es ist schon gewöhnungsbedürftig", sagt Olivier, "dass jemand, der branchenfremd ist, mit einer derartigen Machtfülle ausgestattet ist und ein fast unüberschaubares Risiko zu managen hat."

Olivier hatte andere Angebote, genauso wie seine Vorstandskollegen. Von denen wollte keiner bei der Pleitebank bleiben.

Helmut Olivier aber blieb. "Gestern war gestern, heute ist Demut angesagt", sagt er tapfer. Er will sein Weltbild der neuen Zeit anpassen. "Dass er sich seiner Verantwortung stellt, dass er sich nicht verflüchtigt hat wie die anderen, dass er mithilft, den Schaden zu begrenzen", sagt Frege, "das kann man nicht hoch genug einschätzen."

Vielleicht, sagte Olivier sich, kann er ja von diesem Frege etwas lernen. Und vielleicht steigt er in ein paar Jahren, nachdem er mitgeholfen hat, das Lehman-Debakel zu beseitigen, ganz aus der Finanzwelt aus.

Denn das ist es, was Frege und Olivier gemeinsam gelernt haben in den vergangenen zehn Monaten: Weil mathematische Modelle nicht in der Lage sind, die Zukunft vorherzusagen oder auch nur die Wirklichkeit vollständig zu beschreiben, muss es irgendjemanden geben, der Entscheidungen trifft, wenn die Dinge aus dem Ruder laufen, auch Entscheidungen über den Verlust von unvorstellbaren Summen für die Firma oder den Verlust von Boni für einen selbst.

An dieser Stelle löst die Moral die mathematische Vernunft ab. Die Entscheidung wird zu einer Charakterfrage: Nur weil die Menschen zauderten, immer weitermachen, konnte es die Krise der Weltwirtschaft geben. Olivier weiß das heute, aber er sagt immer noch den Satz, den alle sagen, seitdem alles zusammenkrachte: Man habe das nicht voraussehen können. Er vertraute seinen Jungs in New York, den Guys, wie er sagt, er vertraute Dick Fuld, obwohl er sich seit einem Jahr über manche Entscheidungen gewundert hatte.

Das, was von der amerikanischen Lehman-Zentrale übrig geblieben ist, sind fünf Stockwerke im Time-Life-Gebäude an der 51. Straße in Manhattan. Früher saß hier in den Stockwerken 35 bis 46 die berühmte Immobiliensparte von Lehman. In der Eingangshalle, der Boden aus Marmor, die Wände aus geschliffenem Metall, hat jemand ein provisorisches Schild mit der Aufschrift Lehman Brothers Inc. aufgestellt.

Frege, Olivier und ihre Anwälte fahren in den 40. Stock, im Blick durch das Fenster werden die gelben Taxen unten auf der Sixth Avenue zu Miniaturautos, Sitzungsraum 40C. Die Verhandlungen laufen zäh. Irgendwann flüstert Olivier zu Frege: "Die spielen Katz und Maus mit uns." Frege macht eine besänftigende Geste.

Frege sagt, er weiß, was er da tut. Er hat Bücher über Verhandlungsstrategien geschrieben, er weiß, wie man Verhandlungsverläufe vorausberechnet, und er erkennt sogar, welcher seiner Verhandlungspartner nach welcher Schule verhandelt. "Der Herr Lauch zum Beispiel ist noch volles Rohr Carnegie", sagt er. Dale Carnegie hat in den dreißiger Jahren mit seinem Buch "Wie man Freunde gewinnt" die psychologische Gesprächsführung mitbegründet, gilt heute aber als überholt. Verhandeln ist wie Dirigieren, jeder Beteiligte hat seine Funktion, jeder seinen Einsatz. Michael Frege setzt sie in Szene, das ist seine Kunst.

Am Ende, nachdem die Verhandlungen mehrmals unter- und abgebrochen, vertagt und wieder aufgenommen und gestritten und verglichen wurde, bieten die Amerikaner 1,4 Milliarden für beide Kreditpakete.

Helmut Olivier sagt: "Guys, that's just outrageous", das sei doch unverschämte. 1,4 Milliarden für Kredite, die mal 3 Milliarden wert waren. Das wäre ihm früher nicht passiert, vielleicht hätte er sich auf diesen Insolvenzkrampf doch nicht einlassen sollen.

Frege und Olivier nehmen unterschiedliche Flugzeuge zurück nach Frankfurt. In der Maschine erstellt Frege ein Entscheidungsdiagramm. Er berechnet Prozesskosten und die Wahrscheinlichkeiten, diese Prozesse in New York zu gewinnen, erste Instanz sieht schlecht aus, zweite schon besser, und er kalkuliert Wertverluste an den Märkten. 1,4 Milliarden von den Amerikanern, das ist deutlich mehr, als zu erhoffen war. Frege will nach seiner Rückkehr mit Herrn Olivier ein Gespräch führen.

Am nächsten Tag, gegen Mittag in Freges Kanzlei im Frankfurter Westend, viel helles Holz, Glas, grauer Stahl, geht es schnell. Vor der entscheidenden Sitzung zieht Frege Olivier in ein kleines Besprechungszimmer. Er erklärt dem Banker, die Gefahren einer Insolvenz: Es kann, wenn man nicht aufpasst, alles verloren sein. Es lassen sich keine Voraussagen machen, ob zu einem späteren Zeitpunkt, bei einem besseren Markt, mehr zu holen wäre.

Denn auch das hat Frege in seinen Monaten mit Lehman Brothers gelernt: Ein Rest an Unordnung wird nie auszuschalten sein, damit müssen wir Menschen lernen zu leben. Und je länger Michael Frege, Jurist, Ex-Freiwillige-Feuerwehr-Mitglied, Hauptmann der Reserve, in das offene Herz der Lehman-Leiche blickt, desto mehr fragt er sich, ob die künstlichen und willkürlichen Rettungsversuche der Regierungen von eigentlich toten Firmen zu rechtfertigen sind. "Tod und Zerstörung", sagt er, "muss man möglicherweise auch zulassen, denn sonst kommen alle Gesetzmäßigkeiten durcheinander." Es gefällt Frege nicht, wenn Dinge nicht mehr klaren Gesetzmäßigkeiten folgen.

Am Nachmittag präsentiert Michael Frege seine Entscheidung im Besprechungsraum Paris, knapp 20 Mitarbeiter sitzen dort, einige, vor allem die Bankenrechtler, sind skeptisch.

Als er endet, fragt Frege, ob es Einwände gegen sein Vorgehen gibt. Er blickt nicht zu Helmut Olivier. Helmut Olivier blickt auf seinen Blackberry. Keine Einwände.

* Vom Künstler Geoffrey Raymond, versehen mit wütenden Kommentaren.